

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

DOKTORA TEZİ

**ÖRGÜTSEL ADALET ve ÖRGÜTSEL SİNİZMİN
ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR
ÜZERİNE ETKİSİ ve BİR ARAŞTIRMA**

**İsmail BEKTAŞ
2502558813**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR**

İstanbul, 2020

ÖZ

ÖRGÜTSEL ADALET ve ÖRGÜTSEL SINIZMİN ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR ÜZERİNE ETKİSİ ve BİR ARAŞTIRMA

İsmail BEKTAŞ

Bu çalışmanın amacı, örgütsel adalet ve örgütsel sinizmin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerine etkisini incelemektir. Bunun için ilk olarak örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve üretkenlik karşıtı davranış kavramının açıklaması yapılmıştır. Ardından, verilen teorik bilgilerin anlaşılması adına bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Örgütsel adalet, örgüt mensuplarına karşı adil davranılmasını anlatır. Bir örgütte adaletin olması hedefleri belirlemede önemlidir. Örgütsel sinizm, örgüt mensuplarının olumsuz tutum ve davranışlarıdır. Bu tutum ve davranışın sebebi ise geleceğe yönelik karamsarlıktır. Üretkenlik karşıtı davranış ise, bir örgütün yasal ve etik çıkarlarının tersine hareket eden kişilerin davranışını belirtir.

Bu tespitler, Türkiye'deki Serbest Bölge Kurucu ve İşletici Şirketlerindeki çalışanlara anket uygulanarak belirlenmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel adalet ve örgütsel sinizm değişkenleri üretkenlik karşıtı davranışlara olumlu veya olumsuz etki etmemektedir. Temel boyutlar bazında yapılan bu analizler alt boyutlar bazında da tekrarlandığında örgütsel adalet ve sinizm değişkenleri üretkenlik karşıtı davranışlara düşük seviyelerde anlamlı etki ettiği görülmektedir. Bazı alt boyut değişkenleri arasında çok düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Örgütsel adalet ve örgütsel sinizm derecesi üretkenlik karşıtı davranışlardaki değişimin yaklaşık %3 sini açıklamaktadır

Anahtar kelimeler: örgütsel adalet, örgütsel sinizm, üretkenlik karşıtı davranış, serbest bölge

ABSTRACT

THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON ORGANIZATIONAL CYNICISM AND ANTI-PRODUCTIVITY BEHAVIORS AND AN RESE- ARCH

İsmail BEKTAŞ

The aim of this study is to examine the effect of organizational justice and organizational cynicism on anti-productivity behaviors. Firstly, the conceptual meanings of organizational justice, organizational cynicism and anti-productivity behavior are defined. Then, a research was performed in order to understand the given theoretical knowledge. Organizational justice refers to fair treatment on members of an organization. The existence of justice in an organization is important in setting goals. Organizational cynicism is the negative attitudes and behaviors of the members of the organization. The reason of these attitudes and behaviors is pessimism about the future. Anti-productive behavior refers to the behavior of individuals acting in contradiction to the legal interests and ethical values of an organization.

These findings determined by applying questionnaires to the Free Trade Zone workers in Turkey As a result of the study, no positive or negative correlations was found between organizational justice and organization cynicism variables and anti-productivity behaviors. When these basic dimension based analyses repeated in lower dimensions; a low positive correlation was found between organizational cynicism, organizational justice variables and anti-productivity behaviors. It was observed that there was a very low level and significant relationship between some sub-dimension variables.

The degree of organizational justice and organizational cynicism explains about 3% of the change in anti-productivity behaviors.

Keywords: organizational justice, organizational cynicism, anti-productivity behaviors, free zone

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın amacı örgütsel adalet ve örgütsel sinizmin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerine etkisini araştırmaktır.

Bu araştırmada emeği geçen danışman hocam Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR'a ve tez izleme komitesi ile tezin tamamlanmasına katkı sağlayan hocalarım Prof. Dr. A. Oya ÖZÇELİK, Prof. Dr. V.Lale TÜZÜNER, Prof.Dr. Deniz BÖRÜ, Doç. Dr. Turhan ERKMEN ile Doç. Dr. Serdar BOZKURT'a teşekkürleri sunarım.

İsmail BEKTAŞ

İstanbul, 2020

İÇİNDEKİLER

ÖZ	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	viii
RESİMLER LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
1.ÖRGÜTSEL ADALET	4
1.1. Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı ve Anlamı	4
1.2. Örgütsel Adalet Türleri	4
1.2.1. Dağıtımsal Adalet	5
1.2.2. İşlemsel Adalet	6
1.2.3. Etkileşimsel (İletişimsel) Adalet	6
1.3. Örgütsel Adaleti Etkileyen Unsurlar	7
1.3.1. Örgüt Uygulamaları	7
1.3.2. Örgütsel Sonuç Değişkenleri	7
1.3.3. Örgütsel Adalet Düşüncesinin Nesnelliği Sorunu	7
1.4. Örgütsel Adalet Düşüncesi ve Örgütsel Davranış	7
1.5. Örgütsel Adalet Düşüncesi ve Örgütsel Çıktıları	9
1.5.1. İş Tatmini	9
1.5.2. İş Performansı	10
1.5.3. Örgütsel Verimlilik	10
1.5.4. Örgütsel Vatandaşlık	10
1.5.5. Örgütsel Bağlılık	11
1.6. Örgütsel Adaletsizlik ve Sonuçları	11
1.7.Örgütsel Adaletin Üretkenlik Karşıtı Davranışlara Etkisi	13

İKİNCİ BÖLÜM.....	15
2.ÖRGÜTSEL SİNİZM.....	15
2.1.Sinizm Kavramının Tanımı ve Önemi	15
2.1.1 Sinizmin Tarihçesi	16
2.2.Örgütsel Sinizm.....	17
2.3. Örgütsel Sinizm Boyutları ve Sonuçları	20
2.3.1. Örgütsel Sinizm Boyutları	20
2.3.1.1. Davranışsal Boyut	20
2.3.1.2. Duyuşsal Boyut	21
2.3.1.3. Bilişsel Boyut.....	21
2.3.2. Örgütsel Sinizm Çeşitleri	21
2.3.2.1. Örgütsel Değişim Sinizmi	22
2.3.2.2. İşgören Sinizmi	24
2.3.2.3. Toplumsal / Kurumsal Sinizm	27
2.3.2.4. Mesleki Sinizm	28
2.3.2.5. Kişilik Sinizmi	29
2.4.Örgütsel Sinizmin Sebepleri	31
2.4.1. Örgütle İlgili Sebepler.....	32
2.4.2. Çevresel Sebepler.....	33
2.4.3. Bireysel Sebepler	34
2.5.Örgütsel Sinizmin Neticeleri.....	35
2.5.1. Bireysel Açıdan Örgütsel Sinizmin Neticeleri	35
2.5.2. Örgütsel Sinizmin Örgüt Bakımından Neticeleri.....	35
2.6.Örgütsel Sinizmin Yönetilmesi	36
2.7.Örgütsel Sinizmin Üretkenlik Karş. Dav. Üzerindeki Etkisi	37
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	39
3.ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR.....	39
3.1. Üretkenlik Karşiti Davranışlar Kavramı	39
3.1.1. Üretkenlik Karşiti Davranışlar Kavramının Tanımı	39
3.1.2. Üretkenlik Karşiti Davranışların Yansımaları	40
3.1.3.Üretkenlik Karşiti Davranışların Boyutları	46

3.2. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Kavramı ile Benzeşen Kavramlar.....	47
3.3. Bireylerarası ve Örgütsel Boyutta Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	49
3.4. Örgütlerde Yaygın Olarak Karşılaşılan Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	51
3.4.1. Başkalarına Zarar Verme	54
3.4.2. Kundaklama (Sabote Etme, Mülke Zarar Verme)	56
3.4.3. Üretimi Saptırma.....	57
3.4.4. Geri Çekilme (Soyutlanma)	57
3.4.5. Çalma (Hırsızlık).....	59
3.4.6. Hile	59
3.5. Üretkenlik Karşıtı Davranışların Nedenleri	62
3.6. Üretkenlik Karşıtı Davranışların Sonuçları.....	63
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	64
4.ÖRGÜTSEL ADALET ve ÖRGÜTSEL SINİZMİN ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA.....	64
4.1.Araştırmanın Amacı	64
4.2.Araştırmanın Önemi.....	64
4.3.Araştırmanın Modeli	65
4.4.Evren Örneklem	66
4.5.Sınırlılıklar	77
4.6.Verilerin Toplanması	77
4.6.1.Örgütsel Sinizm Ölçeği	77
4.6.2.Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ölçeği	79
4.6.3.Örgütsel Adalet Ölçeği.....	80
4.7.Verilerin Analizi.....	82
4.8. Bulgular ve Yorumlar	83
4.8.1.Demografik Özellikler	83
4.8.2.Tanımlayıcı (Betimsel) İstatistikler.....	85
4.8.3.Normallik Testi	86
4.8.4. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizmin Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Ana – Alt Boyut Bazında Etkisi Korelasyon Analizi.....	87

4.8.5. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizmin Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ana - Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi İlgili Regresyon Analizi	92
4.8.6.Örgütsel Adalet Ölçeğinin Ana ve Alt Boyutlarının Sosyo Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumunun Araştırılması	95
4.8.7.Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Ana ve Alt Boyutlarının Sosyo Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumunun Araştırılması	102
4.8.8.Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ölçeğinin Ana ve Alt Boyutlarının Sosyo Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumunun Araştırılması	108
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	115
KAYNAKÇA.....	126
EKLER.....	148
Ek-1.Örgütsel Sinizm Ölçeği	148
Ek-2.Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ölçeği.....	149
Ek-3.Örgütsel Adalet Ölçeği.....	150
ÖZGEÇMİŞ	151

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2. 1 Sinizm ve Örgütsel Sinizm Tanımları.....	19
Tablo 4. 1 Araştırma Modeli.....	65
Tablo 4. 2 Türkiye’de Serbest Bölgelerin Kuruluş Tarihleri ve İşgören Sayıları ..	67
Tablo 4. 3 Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Güvenirlilik ve Geçerlilik Testleri.....	78
Tablo 4. 4 Üretkenlik Karşıtı Ölçeğinin Güvenirlilik ve Geçerlilik Testleri	79
Tablo 4. 5 Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenirlilik ve Geçerlilik Testleri.....	81
Tablo 4. 6 Demografik Özellikler	84
Tablo 4. 7 Boyut Puanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri.....	85
Tablo 4. 8 Normallik Testi	86
Tablo 4.9 Örg.Adalet Örgütsel Sinizm Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ana Boyut Arasındaki Korelasyon.....	87
Tablo 4. 10 Örg.Adalet Üret.Karşıtı Davr. Alt Boyut.Arasın.Korelasyon.....	88
Tablo 4. 11 Örg.Adalet Örg. Sinizm Alt Boyut. Arasın. Korelasyon.....	89
Tablo 4. 12 Örg.Siniz.ile Üret.Karş. Davr.Alt Boyut.Arasın.Korelasyon.	91
Tablo 4. 13 Örg.Adalet ve Örg.Siniz. Üret.Karş. Davr. Ana Boyut Regrasyon ..	92
Tablo 4. 14 Örg.Adalet ve Örg. Siniz. Üret.Karş. Davr. Alt Boyut Regrasyon....	93
Tablo 4. 15 Örgütsel Adalet Ana – Alt Boyut.Cinsiyet Fark. İnclen.....	95
Tablo 4. 16 Örg. Adalet Ana - Alt Boyut – Medeni Durum İncelenmesi.....	96
Tablo 4. 17 Örg.Adalet Ana - Alt Boyut Yaş Aras.İliş. İncelenmesi	97
Tablo 4. 18 Örg. Adalet Ana – Alt Boyut Eğitim Aras.İliş. İncelenmesi.	98
Tablo 4. 19 Örg. Adalet Ana – Alt Boyut Mesleki Kıdem Aras.İliş.İnc.	99
Tablo 4. 20 Örg. Adalet Ana – Alt Boyut Kurumdaki Kıdem Aras.İliş. İnc.	100
Tablo 4. 21 Örg. Sinizm. Ana - Alt Boyut – Cinsiyet Fark. İnclen.	102
Tablo 4. 22 Örg. Sinizm Ana - Alt Boyut – Medeni Durum İlişk. İnc.....	103
Tablo 4. 23 Örg. Sinizm Ana - Alt Boyut – Yaş Aras. İliş.İncelenmesi.....	104
Tablo 4. 24 Örg. Sinizm Ana - Alt Boyut – Eğitim Arası. İliş.İnc... ..	105
Tablo 4. 25 Örg. Sinizm Ana - Alt Boyut – Mesleki Kıdem Aras.İliş.İnc..	106
Tablo 4. 26 Örg. Sinizm Ana – Alt Boyut - Kurumdaki Kıdem Aras.İliş.İnc... ..	107
Tablo 4. 27 Üret.Kar.Davr.Ana - Alt Boyut – Cinsiyet Fark. İnc.....	108
Tablo 4. 28 Üret.Kar.Davr.Ana - Alt Boyut – Medeni Durum İnc..	109
Tablo 4. 29 Üret.Kar.Davr.Ana - Alt Boyut – Yaş Aras. İliş.İncelenmesi	110
Tablo 4. 30 Üret.Kar.Davr.Ana - Alt Boyut – Eğitim Arası. İliş.İnc.....	111
Tablo 4. 31 Üret.Kar.Davr.Ana - Alt Boyut – Mes.Kıdem Aras.İliş.İnc..... ..	112
Tablo 4. 32 Üret.Kar.Davr.Ana - Alt Boyut – Kurum.Kıdem Aras.İliş.İnc..	113

RESİMLER LİSTESİ

Resim 4. 1 Mersin Serbest Bölgesi	68
Resim 4. 2 Antalya Serbest Bölgesi	68
Resim 4. 3 Ege Serbest Bölgesi	69
Resim 4. 4 İstanbul Atatürk Havalimanı Serbest Bölgesi.....	69
Resim 4. 5 Trabzon Serbest Bölgesi	70
Resim 4. 6 İstanbul Trakya Serbest Bölgesi	70
Resim 4. 7 Adana -Yumurtalık Serbest Bölgesi	71
Resim 4. 8 İstanbul Endüstri ve Ticaret Serbest Bölgesi	71
Resim 4. 9 Samsun Serbest Bölgesi	72
Resim 4. 10 Avrupa Serbest Bölgesi	72
Resim 4. 11 Rize Serbest Bölgesi	73
Resim 4. 12 Kayseri Serbest Bölgesi	73
Resim 4. 13 İzmir Serbest Bölgesi	74
Resim 4. 14 Gaziantep Serbest Bölgesi	74
Resim 4. 15 TÜBİTAK - MAM Serbest Bölgesi.....	75
Resim 4. 16 Denizli Serbest Bölgesi.....	75
Resim 4. 17 Bursa Serbest Bölgesi	76
Resim 4. 18 Kocaeli Serbest Bölgesi	76

GİRİŞ

Örgütsel adalet, örgütte mevcut olanların kendilerine adaletli biçimde davranılma durumuna dair düşüncelerini anlatmaktadır. Bu algının olumlu ya da olumsuz olması örgütteki pek çok durumu etkilemektedir. Örgütlerde adaletin varlığına dair düşünce, örgütsel hedefleri ortaya koymada yöneticiler bakımından önemli bir ölçütür.

Kendisine adil olmayan bir biçimde davranıldığını düşünen işgörenler, öncelikle kazanımlarını arttırmak için çaba sarfetmekte olup istediği sonucu elde edemezse de performanslarını düşürmeye yönlebilmektedir. Örgütsel vatandaşlık kavramında işgörenler arasındaki dayanışma ve bağlılık esas alınmaktadır. Ancak bu tarz durumlarda kavramın alt yapısı zarar görmektedir. İşgörenler bazen de kendilerine haksızlık yapıldığından ziyade diğerlerinden daha iyi durumda oldukları ve hakettiklerinden fazlasını aldıkları sonucuna varabilmektedirler. Bu nedenden dolayı iş arkadaşlarının kendilerine kötü davranarak üzerlerindeki baskının artacağını düşünmekte ve bu durumdan da performansları olumsuz olarak etkilenmektedir. Özetle işgörenler, ödüllendirme konusunda eşitliğin ve dengenin sağlandığını fikirleri ile rahat etmektedirler.

İşlemsel adalet düşüncesi, işgörenlerin davranışlarına ve verimliliğine de tesir etmektedir. Örneğin örgütsel adaletsizlik düşüncesi örgüt içi uygulamalara dair işgörenlerin bireysel performansları ve verimliliklerine dair örgüte olumsuz yönlü etkisi olabilmektedir.

İşten ayrılma niyeti; işgörenlerin işyerinden memnun olmadıklarında ortaya koydukları yıkıcı ve faal bir etkinlik olarak meydana gelmektedir. İşten ayrılma davranışının en önemli sebebi işten ayrılma niyetidir. İşten ayrılma niyeti tıpkı iş tatmini gibi motivasyonel bir kavram olarak tanımlanabilir. İşten ayrılma bir bireyin kendi isteğiyle bir kurumdaki görevinden ayrılma eğilimini ifade eder.

İşgörenlerin işten ayrılması ile ilgili çoğu araştırmada işten ayrılma tavrının büyük bir oranla bireylerin örgütteki iş tatmini ile örgüte olan bağlılıkları ilgili konular olduğu saptanmıştır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık, genel olarak işten ayrılma davranışlarında ara değişken olarak ifade edilmiştir.

İşgörenlerin örgütlerine karşı olan beklentileri karşılanmadığında hayal kırıklığı yaşamaktadırlar. Bu durumda beklentisi karşılanmayan ile örgüt arasında oluşan soruna bağlı olarak sinizmin oluşması ve buna paralel olarak olumsuz tutumun gelişmesi süreciyle açıklanmaktadır. İşgörenlerin örgüte getirdikleri sadece basit negatif duygular değildir, tutumlar çalışma bağlamındaki deneyimler tarafından şekillenilmektedir.

Günümüzde üretkenlik; ekonomik refahın ve başarının anahtar unsurlarından biridir. Üretkenlik karşıtı davranışlar ise; üretkenliği engellediğinden rekabetin arttığı günümüzde işletmeler için hayati önem taşıyan ve akademik olarak araştırılması gereken konulardan biri haline gelmiştir.

Üretkenlik karşıtı davranış (counter-productive work behavior), bir kurumun meşru çıkarlarına aykırı işgören kişilerin davranışlarını ifade etmektedir. Bu davranışlar, diğer işgörelere veya müşterilere, zarar verebilmekte ve iş çıkarlarını etkileyebilmektedir. Örneğin, öfke yaşama eğilimi yüksek olan ofislerde, üretkenlik karşıtı davranışlar ile işyerinde stresli bir olaya maruz kalma olasılığı daha yüksektir.

Bu davranış, bir kuruluş ve bu organizasyon içindeki işgörenler için olumsuz sonuçlara sahip olma potansiyeline sahip olan kasıtlı kabul edilemez davranışlardır. Bu davranışlar, hırsızlık, hasta olmamaya rağmen hastalık izni alma, dolandırıcılık, cinsel taciz, şiddet, uyuşturucu ve alkol kullanımı ve internetin uygunsuz kullanımı gibi eylemleri içerir. Karşıtlık davranışları, bir kuruluştan çeşitli miktarlarda para veya varlık zimmete geçirilmesi gibi ciddi suçlar ile ilişkilendirilmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel adalet kavramı ele alınmış ve bu kapsamda örgütsel adaletin tanımı, türleri, örgütsel adalet üzerinde etkili olan faktörler, örgütsel davranış ve örgütsel adaletsizlik anlatılmıştır.

İkinci bölümde örgütsel sinizm açıklanmıştır. Bu kavram çerçevesinde örgütsel sinizmin çeşitleri, örgütsel sinizme yol açan nedenler, örgütsel sinizmin sonuçları ve yönetilmesi aktarılmıştır.

Üçüncü bölümde, üretkenlik karşıtı davranış kavramına yer verilmiştir. Yine bu bölümde de bu kavrama ilişkin tanımlar yapılmış, boyutları incelenmiş, türleri belirtilmiş ve üretkenlik karşıtı davranışa yol açan nedenler ve bu nedenlerin sonuçları açıklanmıştır.

Dördüncü ve son bölümde ise verilen teorik bilgiler doğrultusunda serbest bölge kurucu ve işletici şirketlerdeki işgörenler üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı ve Anlamı

Örgütsel adalet, örgütte mevcut olanların kendilerine adaletli biçimde davranılma durumuna dair düşüncelerini anlatmaktadır. Bu algının olumlu ya da olumsuz olması örgütteki pek çok durumu etkilemektedir. Örgütlerde adaletin varlığına dair düşünce, örgütsel hedefleri ortaya koymada yöneticiler bakımından önemli bir ölçütür (Poole, 2007: 727). Adalet kavramının varlığının bilinmesinin örgütsel hedeflerin ortaya konmasında etkisi bulunduğundan söz edilebilir. Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini bağlamında olumlu yönlü anlamlı bir ilişki olduğu öne sürülmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 274-279).

Greenberg'e (2001) göre; işgörenler çalışırken daima adaletle ilgili kimi olası endişeleri deneyimlemektedir. Öte yandan bu olası endişeler, kimi durumlarda kaygının gerçek olarak yaşanmasına sebep olmakta ve bireyler ortamın adaletli olup olmamasına ilgi göstermektedirler. Bu durumlardan ilki, kişinin arzu edilmeyen bir getiri veya sonuca ulaşmasıdır. Kişi böyle bir vaziyette ortaya konulan işlemin ve ulaştığı sonucun adaletli olup olmamasını göz önünde bulundurmaktadır. İkinci durum, örgütte ortaya konan değişimdir. Bu şekilde bir değişim, kişilerin adalet kavramına ilişkin korkularını artırmakta ve bu mevzuyla daha özen göstermelerine neden olmaktadır. Üçüncü durum ise, işletme kaynaklarının sınırsız olmamasıdır. Örgütte uygun miktarda kaynak bulunduğu takdirde, bunların ne şekilde dağıtıldığı önemli olmamaktadır. Öte yandan tersi durumda, kaynaklar yetersizken, kaynakların dağılımına ve dağılımın adaletine karşı daha fazla bir hassasiyet vardır. (Greenberg, 1987: 9).

1.2. Örgütsel Adalet Türleri

Örgütsel adaletin türleri; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalettir. Bunların açıklaması işe şu şekildedir:

1.2.1. Dağıtımsal Adalet

Uzmanlık alanları farklı araştırmacılar, ekonomistler, sosyologlar, politika bilimcileri ve psikologlar dağıtım problemleri üzerinde çalışmalar yapmışlardır. Yapılan öncü araştırmalarda “kazanımların adaletliliği” diğer bir ifadeyle “dağıtım adaleti” alanında çalışma yapılmış, kazançların ve kaynakların aktarımının tüm toplumsal işleyiş şekillerinde var olduğu ve herkesçe kabul edildiği bir gerçek şeklinde ifade edilmiştir (Yeniçeri vd., 2009: 85). Toplumların ve örgütlerin büyük bir kısmı kaynakların dağıtımı, ceza ve ödül konseptleriyle ilgilidir. Örgütsel adaletin ortaya konmasında kaynakların dağılımının önemli bir etmen olduğundan söz edilebilir. Kaynaklar doğru dağılmadığında adalet mümkün olmamaktadır (Cihangiroğlu, 2010: 201).

Dağıtım adaleti önceden ortaya konmuş fonksiyonel ilkelere ve kararlara göre adaletin insanlar bağlamında bölüştürülmesidir. (Öğüt vd., 2009: 159). Bu kavram, görevler, fırsatlar, pozisyonlar, ücretler, statüler, benzeri türlü kazanımın bireyler bağlamındaki pay edimini analiz etmektedir. İşgörenler kazanç, işte yükselme, prim, sosyal haklar gibi sonuçları adaletli veya adaletsiz şekilde paylaştırıldığını düşünebilirler. İşgörenler kendi elde ettikleriyle başka iş arkadaşlarının elde ettikleri arasında kıyaslama yaparlar ve bunun neticesinde kendilerini, haksızlığa uğramış gibi düşünebilirler. Bu şekilde bir fikir, işgörenlerin tavırlarına etki edebilir ve bu doğrultuda tavırlarında farklılıklar meydana gelebilir. Dağıtım adaletinde esas husus, işgörenlerin, dağıtılmış kaynaklardan hakkaniyetli pay aldığını düşünmeleridir. Dağıtımsal adaletin en önemli ögesinin eşit paylaşım ve örgüt dâhilindeki işgörenlerin kaynakların hakkaniyetli dağıtıldığının düşünülmesi olduğu şeklinde ifade edilebilir. (Kara-var, 2015:140-141).

Örgütsel adalet işletmedeki kaynakların adaletli dağıtım durumu ile ilgili bir kavramdır. İşgörenler kendi aralarındaki ücret dağılımını karşılaştırıp dağıtımın haklı olup olmadığına bakmaktadırlar. Bu karşılaştırmalar aracılığıyla birey dağıtımsal adalet konusunda karara varabilmektedir. Bireylerin dağıtımsal adalet algısı hakların eşit paylaşımı hususundaki düşüncesiyle şekillendiğinden söz edilebilir.

Dağıtımsal adalet düşüncesi, bilgi, yetenek ve kabiliyetini örgütün amaçlarına paydaş ederek doğru orantılı biçimde, yöneticilerin ortaya koyacakları eşdeğer karşılığın eşit işe eşit ücret, iş koşullarında iyileştirme, ödüllerin adilce paylaşımı gibi etmenlerin anlamca ortak paydaya gelmesidir. İşgörenler, ödüllerin dağıtımına dair kararlara ait sonuçlarını ve sonuçlarla ilgili resmi süreçleri ve kararın sorumlusu olan yöneticilerin pratikte gözlemledikleri yolun adaletli olmadığı fikrine kapılabilirler. İşgörenlerin dağıtımsal adalet düşüncesi olmadığına ilişkin bir fikri sahiplenmelerinin altında yatan en önemli nedenin, işletme kaynaklarından işgörelere dağılımın sonucunda eşit paylaşımı konusunda adaletli davranış gösterilmediğinin ayırında bulunmaları biçiminde ifade edilebilir.

1.2.2. İşlemsel Adalet

Karar alma proseslerinde ortaya konan yararların dağıtılma şeklinin bireyce adil olma seviyesinin değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. İşlemsel adalet, maaşların yükseltilmesi, performansın analiz edilmesi ve benzeri hususlarda adaletli davranılmasını anlatmaktadır. Dağıtımsal adaletin işgörenin davranışsal ve duygusal kısmını ve onların kararlarını olumlu şekilde etkilediği ifade edilmektedir. İşlemsel adaletin de dağıtımsal adalet benzeri eşit paylaşma temeline yasladığı ve bireylerin de eşitlik kavramına dayanarak işlemsel adaletin bulunup bulunmadığına hüküm verdiği aktarılabilir (Işık, Uğurluoğlu ve Akbolat, 2012:256).

1.2.3. Etkileşimsel (İletişimsel) Adalet

Etkileşim adaleti, örgütte bulunanlar bağlamındaki iletişimi alakadar eden bir konudur. İşgörenlerin işyerindeki adalete dair fikirleri; bir kuralın uygulanması aşamasında bireyler bağlamındaki tavırların durumundan etkilenmektedir. Bu durum “etkileşim adaleti” olarak adlandırılmaktadır (Küçükaltan, Tükeltürk ve Gürkan, 2015:151).

1.3. Örgütsel Adaleti Etkileyen Unsurlar

1.3.1. Örgüt Uygulamaları

İşgörenlerin adalet düşüncelerinin biçimlenmesinde, güçlü bir iletişim bağlantısının ve bilgilendirme işleyişinin bulunması önemli olarak ifade edilmektedir. Bi-reylerin adalet düşüncesinde etkili olan faktörlerden biri de ücret uygulamalarıdır. Performansa dayalı ücret sistemi doğru bir biçimde uygulandığında işgörenler tarafından en adil sistem olarak addedilmektedir (Yeniçeri vd, 2009: 85).

1.3.2. Örgütsel Sonuç Değişkenleri

İşgörenlerin örgütsel adalet düşüncesi, işgörenlere örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel davranış, iş tatmini etmenleri gibi değişkenler açısından tesirlidir. Örgütsel adaletin olmadığı örgütlerde işgörenlerin iş tatmini düşmekte, motivasyonları azalmakta, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık düzeylerinde düşüşler ortaya çıkmaktadır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 208).

1.3.3. Örgütsel Adalet Düşüncesinin Nesnelliği Sorunu

İnsanların basitçe anlamlandığı tavrı ve davranışların ilki “adalet” algısıdır. Buradan hareketle, işgörenlerin örgüte kazandırdıklarına karşılık kurumdan aldıkları kazanımları karşılaştırmalarına temel sağlayacak yargı ve uygulamalarının “adalet” düşünceleriyle objektif olarak ne kadar uyumlu olduğu oldukça önemlidir. İnsanlar, dağıtımın adaletliliğini sorgularken sonuçların ahlaki olarak uygunluğunu da analiz etmektedirler. Ancak nesnel doğruluk payı kaynaklı bu değerlendirme daha fazla tuzak içermektedir (Küçükaltan, Tükeltürk ve Gürkan, 2015:151).

1.4. Örgütsel Adalet Düşüncesi ve Örgütsel Davranış

Örgütün yaşam adına oldukça önem arz eden ve belirlenen rol beklentilerinin üstünde olan tavırlar, örgütsel vatandaşlık davranışı şeklinde ifade edilmektedir. (Börü ve Güneşer, 2006: 245). Öte yandan bu tutum yani prososyal davranış, örgütsel gönüllülük ve iyi asker davranışları şeklinde de açıklanmıştır. Prososyal davranış, işgörenlerin etrafındaki işgörenlerin, grubun ya da örgütün refahını sağlamak hedefi

ile ortaya koyduğu pozitif davranışlar şeklinde ifade edilmektedir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 264). Ekstra rol davranışını ortaya koyan örgütsel vatandaşlık davranışı, prosedürel olmayan ve gönüllü bir örgüt hareketini ortaya koyduğundan, literatürde kimi araştırmacılarca “iyi asker davranışı” şeklinde ifade edilmiştir. Örgütlerde işgören bireylerin niçin ekstra rol davranışı ortaya koyacakları veya niçin iyi birer birey olacakları örgütle işgören bağlamındaki ilişkiler ile alakalıdır. (Özdevecioğlu, 2003: 118). Örgütsel gönüllülükse, örgüt işlemlerinin etkin ve bir biçimde gerçekleştirilmesine yardımcı olan gönüllülük temeline dayalı davranışlar ifade edilmektedir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 264). Örgütsel gönüllülüğün örgüt işlemleri için etkinlik sağladığı ileri sürülebilir.

Kendisine adil olmayan bir biçimde davranıldığını düşünen bir işgören, öncelikle kazanımlarını fazlaştırmak için gayret göstermekte ve istediği neticeyi elde edemezse performansını azaltmaktadır. İşgörenler bağlamındaki dayanışmanın ve yardımlaşmanın esas alındığı örgütsel vatandaşlık durumunun alt yapısı yok olmaktadır. İşgörenler bazen de kendilerine haksızlık yapıldığından ziyade diğerlerinden daha iyi durumda oldukları ve hakettiklerinden fazlasını aldıkları sonucuna varabilmektedirler. Bu nedenden dolayı çalışma arkadaşlarının kendilerine kötü davranarak üzerlerindeki baskının artacağını düşünmekte ve bu durumdan da performansları olumsuz olarak etkilenmektedir. Özetle işgörenler, ödüllendirme konusunda eşitliğin ve dengenin sağlandığını fikirleri ile rahat etmektedirler (Çelik, 2007: 98).

Örgütsel vatandaşlıkta işgörenlerin sorumlulukları ve rolleri haricinde kalan fazladan bir çaba ve çalışmadan bahsedilmektedir. Ancak, bu durumu saptayan spesifik kaide ya da kurallar yoktur. Örgütsel vatandaşlık, işgörenlerin kendi iradelerine bağımlı meydana gelen davranışlarıdır. Biçimsel ödül sistemi ile doğrudan ya da açık olarak ifade edilemeyen bu davranışlar, zorlayıcı olmayan ve örgütün verimliliğini fazlaştıran bireysel işgören davranışlarıdır (Poyraz Kara ve Çetin 2009: 79). Örgütsel vatandaşlığın gönüllülük temeline dayanarak ortaya çıktığı düşünülebilmektedir.

Bir örgütte örgütsel adaletin azlığı, işgörenlerin örgüt refahını yükseltmeye hizmet eden vatandaşlık davranışında artı rol sergilemelerini düşürmektedir. Başka bir perspektife göre örgütsel adaletin biçimlerinden olan yayılımcı ve prosedürdeki

adaletle kendilerini daha çok örgütsel destek alıcısı olarak düşünen işgörenler bağlamındaki örgütsel vatandaşlığı beslemek hiç zor değildir. Bu ilişkinin, gerçekte işgörenlere örgüt tarafından adil olduğuna, kendilerinin görev gereksinimlerinin de ötesinde geliştirmeye istekli bulundukları öne sürülmektedir. İşgörenler adaletli olmayan tutumlarla karşı karşıya bulunduklarında örgütsel davranış sergileme konusunda daha az istekli bulunabilmektedirler. Bunun sebebi bu tür davranışlar işgörenlerin resmi rollerinin dışında bulunmasıdır (Çetin, 2004: 65).

Örgütte adaletsizlik düşüncesi bulunduğunda işgörenler, doğrudan işin gereklerine dair çabalarını düşürmeseler de, örgütsel vatandaşlık davranışını düşürerek tepki gösterebilirler. İşgörenler bulundukları örgütün adaletli olmadıklarını düşünmeleri, bu örgütte örgütsel vatandaşlık davranışlarını zayıf bir şekilde bulundurabilir. Adalet duygusuyla çalıştıklarındaysa, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme bağlamında yükselme olmaktadır. Bu bağlamda, bireyleri motive edici ana unsur, kendisine adaletli davranıldığına olan inancıdır. İşgören örgütte olan ilişkilerinde kendisine ne ölçüde dürüst ve adaletli davranıldığına inanıyor ise, iş tatminiyle örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamındaki ilişki de o ölçüde pozitif olmaktadır. İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık göstermelerini isteyen yöneticilerin, işgörenlerin kendilerine adaletli davranıldığını gözlemlediklerinde, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerinin yükseleceğini düşünmelerini gerektirmektedir. Başka bir ifadeyle, işgörenler kendilerine adaletli olduğuna ilişkin düşüncelerindeki iyileşmeye bağlı olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerinin de yükseleceği öne sürülebilmektedir (Sezgin, 2005: 327).

1.5. Örgütsel Adalet Düşüncesi ve Örgütsel Çıktıları

1.5.1. İş Tatmini

İş tatmini, yönetimin ve diğer işgörenlerin tavrı, işin kendisi gibi şartların yanında ücret, iş güvenliği gibi işten alınan kazançların taraflı bir yorumudur. Buna ek olarak iş tatmini işgörenlerin, kurallar, değerler, beklentiler yapısından geçerek işlenen iş ve işin şartlarına ilişkin değişen tavırlarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden ibarettir (Börü ve Güneşer, 2005: 140). Bu bağlamda iş tatminine, işgörenin çalışma

sahasına karşı tepkisi şeklinde yorumlanmaktadır. Öyleyse iş tatmini işgörenlerin yapılarına önem verme seviyesine göre kendini göstermektedir ve örgütsel davranış tepkilerinden performansı, motivasyon ve işten ayrılma benzeri hususlarda doğrudan alakalıdır.

İş tatmininde işgörelere verilen maaşın adaletli olması işgörelere dağıtım adaleti düşüncesine dokunabilmektedir. İşletmelerde ücret olgusu, iş tatmini ve örgütsel adalete dair işgörelere yaklaşımına tesir edebilmektedir.

1.5.2. İş Performansı

İş performansı, örgütsel adaletin etkisinin en çok görüldüğü değişkendir. Performans değerlendirme, işgörelere bugünkü başarılarını ve gelecekteki potansiyellerini değerlendiren bir süreçtir (Özçelik, 2017:97). Bu süreçte, performans değerlendirme sisteminin uygulanması işgörelere örgütsel adalet düşüncesini de etkilemektedir. İşgörelere performans değerlendirmenin adaletli olmadığını düşünürse örgütsel adalete dair düşüncesinin düşük olacağı söylenebilir.

1.5.3. Örgütsel Verimlilik

Verimlilik; çıktı ve girdinin birbirine göre hesaplanması ile bulunur (Tütüncü ve Demir, 2002: 76). Verimlilik, kurumlar bakımından günümüzde en önemli hususlarından biridir.

İşlemsel adalet düşüncesi, işgörelere davranışlarına ve verimliliğine de tesir etmektedir. Örneğin örgütsel adaletsizlik düşüncesi örgüt içi uygulamalara dair işgörelere bireysel performansları ve verimliliklerine dair örgüte olumsuz yönlü etkisi olabilmektedir.

1.5.4. Örgütsel Vatandaşlık

İşgörelere görev performanslarının ötesinde gönüllü olarak sergiledikleri davranışlar önem kazanmaktadır. Örgütlerde gönüllülük esasına dayalı bu tip davranışlar "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)" olarak adlandırılmaktadır (Bozkurt, 2011: 38).

Örgütsel vatandaşlık işgörenlerin normal görevleri haricinde sergiledikleri özverili davranışlar şeklinde olmaktadır. İşgörenlerin örgütün adaletsiz olduğunu düşünmeleri, örgütsel vatandaşlık tutumlarını olumsuz etkilemektedir. İşgörenler adaletli olduklarını düşünerek çalıştıklarında ise örgütsel vatandaşlık davranışı ile hareket etme eğilimlerinde olumlu artış gözlemlenmektedir. Bu noktada, bireyi motive eden ana unsur, kendisine adaletli davranıldığında meydana gelen algıdır. Şahıs, örgütle olan bağında örgütsel adalet düşüncesinin fazla olması, iş tatminiyle örgütsel vatandaşlık tutumunu olumlu yönde etkilemektedir (Poyraz Kara ve Çetin 2009: 79). İşgörenlere karşı adaletli tavırlar olduğunda işgörenlerinde örgütsel vatandaşlık davranışlarında yükselme olacağı söylenebilir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 264).

1.5.5. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütlerine karşı hissettikleri psikolojik bağlılık olarak belirtilebilir (Dündar ve Hatipoğlu, 2014: 45).

İşgörenler tarafından adalet kısa sürede düşünülen tavır ve davranışlardır. Örgütler görevlerin, rollerin, kaynakların ve imkânların paylaştırıldığı çevrelerdir. Paylaşım kavramı var ise adalet de o ortamlarda tartışılmaktadır (Köse ve diğerleri, 2016: 10).

Adaletin sağlanamadığı bir örgüt ortamında işgörenler kurumla özdeşleşmemekte ve örgüte bağlanmamaktadır. Bu sebeple araştırmalarda örgütsel bağlılık ve iş tatmini, performans, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet kavramları birbiriyle ilişkili görülmektedir. Örgütsel bağlılığın ortaya konmasında örgütsel adalet kavramının önemli bir yeri olduğu ileri sürülmektedir (Bolat ve Bolat, 2008: 80).

1.6. Örgütsel Adaletsizlik ve Sonuçları

Örgütsel adalet, yöneticilerin işgörenlerle ve örgütlerle ilgili aldıkları kararlar ve yaptıkları uygulamalar ile işgörenlerce sergilenen davranış ve tutumların, işgörenler tarafından tarafsız ve adil olarak algılanmasını ifade etmektedir (İyigün, 2012:50). Örgüt içerisinde terfi, ücret, ceza ve ödül, karar alma ve verme, iletişim gibi uygulamaların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı da örgütsel adalet olarak

tanımlanmaktadır (İçerli, 2010:69). İşgörenler örgütün adil olup olmadığına dair algıları örgütsel adalet konusunun önemini artırmaktadır (İşcan, 2005:150).

İşgörenlerin örgütteki olumlu tutum ve davranışları ile örgütsel adalet algılarının arasında kuvvetli bir bağ vardır. Bu konuda yapılmış olan çalışmalar, örgütsel adalet algısının işgörenlerin tutum ve davranışlarını etkileyen önemli bir olgu olduğunu göstermektedir (Beugre ve Baron, 2001: 324). İşgörenler için iş tatminlerinin sağlanabilmesi için örgütsel adalet temel bir gereksinimdir (Eker, 2006:23).

Örgütsel adaletin sağlandığına inanan işgörenlerin işe karşı tutumlarının olumlu olması iş tatmini ile beraber performansı da olumlu yönde etkilemektedir. İşgörenler, örgüte sundukları hizmet ile örgütün kendilerine sağladıklarını sürekli karşılaştırırlar ve arada boşluk algılamaları durumunda ise adalet duyguları zedelenir (Budak vd. ,2018: 24). İşgörenlerin adalet duygusunun zedelenmesi, iş performansının düşmesine ve çalışma arkadaşlarıyla işbirliğinin azalmasına neden olmaktadır (Eroğlu, 2009:65).

Örgütlerin işgörelere adil olması durumunda işgörenlerin örgüte ve işlerine karşı yaklaşımlarının daha olumlu olduğu gözlemlenmektedir. Kendisine adil davranıldığını düşünen işgörenlerin yöneticilerine karşı güven duygusu gelişmekte ve bu durum işgörenlerin performansına katkı sağlamakla beraber örgüte bağlanma eğilimleri artmaktadır (Aksoy ve Mete, 2015:237). Örgütte adaletin sağlanmasından daha önemli olan husus, adaletin örgütteki işgörenler tarafından ne derecede algılandığıdır. Örgütler yürütmüş oldukları yönetsel uygulamalarında adil olduklarını işgörelere hissettirebildikleri oranda adaleti sağlamış olurlar (Irak, 2004: 26). Bu güveni kazanan örgütlerde işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin de bu bağlamda arttığı görülmektedir.

Yöneticiler tarafından işgörenlerin yetkinliklerine göre verilen görevler ve sorumluluklar, terfi imkanları, adil ve gerçekçi bir performans değerlendirme sisteminin uygulanıyor olması, işgörenler ve yöneticiler arasında açık bir iletişimin olması,

adil bir ücret-ödöl sisteminin yürütölüyor olması işgörenlerde adalet algısının temeli-
ni oluşturmaktadır (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 249).

İşgörenler, yöneticilerin kendilerine karşı adil olduklarına, diğer işgörenlerle eşit haklara sahip olduklarına inanmaları durumunda ve kendileri ile ilgili alınacak olan kararlarda yöneticiler ile iletişim halinde olmaları durumunda adalet algıları güçlenecektir (Budak vd., 2018:121).

Örgütsel adalet eksikliği durumunda işgörenlerde gözlemlenen motivasyonun düşüşü, verimsiz çalışma, agresif tutum ve davranışlar, uyum sorunu, işgücü kaybı ve buna bağılı olarak oluşan ek maliyetler örgütlere ciddi zararlar verebilmektedir.

Örgütte adaletin olmaması işgörenlerin örgüte olan bağılılıkları, iş tatmini, motivasyon, tükenmişlik gibi hususlarla ilgili olduğı saptanmıştır (Çekmecelioğlu 2005: 28; Avcı ve Küçükusta 2009: 37).

1.7.Örgütsel Adaletin Üretkenlik Karşıtı Davranışlara Etkisi

Örgütsel adalet algısı, diğer pek çok kavramı olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Literatürde örgütsel adaletin iş tatmini, işten ayrılma niyeti, iş performansı, personeli güçlendirme, örgütsel bağılılık gibi değişkenlerle olumlu ve olumsuz yönlü ilişkisine dair pek çok araştırma bulunmaktadır. Tüm bunların yanı sıra örgütsel bir faktör olan adaletin olmaması durumunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarını artırıcı yönde etki yaptığı da literatür araştırmalarında görölmektedir (Le Roy vd. 2012; Fox vd., 2001; Henle, 2005; Kahn vd., 2013). Daha önemlisi Jones (2004) üretkenlik karşıtı iş davranışlarını “örgütsel adaletsizlik sonucu örgüt üyelerinin bilinçli olarak örgütsel amaçları desteklememeleridir” şeklinde tanımlamıştır. Bu durumda üretkenlik karşıtı iş davranışları, doğrudan örgütsel adaletin düşük olmasından kaynaklanmaktadır.

Araştırmalara göre, çalışanların elde ettikleri çıktılar ve/veya örgüt içerisindeki uygulamalar ile ilgili algıladıkları adaletsizlik, diğer bir deyişle algıladıkları dağıtımsal ve/veya işlemsel adaletsizlik, onların örgüte karşı üretkenlik karşıtı negatif duygusal tepkiler geliştirmelerine neden olmaktadır (Khan vd., 2013; Sprecher, 1992; Mikula vd., 1998; Van den Bos, 2001). Le Roy ve arkadaşları (2012) ise çalışmalarında örgütsel adaletin ve özellikle de etkileşimsel adaletin örgüte karşı üretkenlik karşıtı negatif duygular üzerinde azaltıcı etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Bu bölümde örgütsel adalet kavramının tanımı ve anlamı, örgütsel adalet türleri, örgütsel adaleti etkileyen unsurlar, örgütsel davranış, örgütsel adalet  ıktıları ile örgütsel adaletsizlik ve sonuçları anlatılmış olup ikinci bölümde örgütsel sinzim üzerinde durulacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM

2.1.Sinizm Kavramının Tanımı ve Önemi

Sinizm, Türk Dil Kurumu tarafından “ insanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden ayrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes’in öğretisi, kinizm ” şeklinde tanımlanmıştır. Genel olarak sinizm, başkalarının güdülerine yönelik olarak ortaya çıkan küçük düşürücü davranışlar ve bireylerin doğasında bulunan bencilliğe dair bir inanış şeklinde tanımlanmaktadır. Bireylerin kendi çıkarlarını koruduğuna ve bu bağlamda kendi faydasını düşündüğüne inanan kişi sinik olarak tanımlanmaktadır. Sinizm ise, bu durumu açıklayan bir düşünce sistemi olarak ifade edilmektedir. Sinizm kavramı sosyal bilimler içerisinde yer almakta olmasına rağmen farklı disiplinler tarafından da farklı şekillerde incelenmektedir. Sinizmin soyut bir kavram olarak sosyal yaşam içerisinde çokaz kullanıldığı gözlenmiştir.

Sinik bireyler, dürüstlük, samimiyet ve karşılıklı güven gibi ilkelerin kişisel fayda doğrultusunda kullanılmadığına inanmaktadır. (Erdost ve diğerleri 2007, s.517) Sinizmin güvensizlik, inançsızlık, kötümserlik, karamsarlık ve olumsuzluk gibi kavramlarla birlikte kullanıldığını belirtmiştir.

Andersson (1996:154) tarafından sinizm; kişilere, örgütlere, işgörenlere, belirli düşüncelere, bir toplum içindeki sosyal örgütlere veya kurumlara yönelik olarak ortaya çıkan şüphecilik, güven duymama ve bunlara karşı bir küçümseme, beklenti içerisinde olması ve hayal kırıklığını kapsayan genel veya kişisel davranışlar olarak açıklamaktadır. Mirvis ve Kanter (1989)’e göre sinizm; işe ve hayata sağlıklı bir yanıt bulunan şüphecilikten değişiktir. Şüpheciler değişime açık olsa da sinikte bu davranış oluşmamaktadır.

Sosyolojik olarak sinizm tanımına bakıldığında ise, bir davranışın arkasında yatan ayrıntılara odaklanarak davranışın daha derininde saklanan hırs, arzu, bağlılık,

güç ve bencillik gibi bireysel davranışlar açısından incelenen bir kavram olarak ele alındığı görülmektedir. (Keyes 2006:11)

Sinizm kavramının temeli her ne kadar felsefeye dayansa da insan kaynakları, psikoloji, sosyoloji ve yönetim bilimlerinde de kullanılmaktadır. Hatta kültürler ve organizasyon üyeleri sinik olarak kategorize edilebilmektedir. Bu konsept, Mirvis ve Kanter (1991:50)'e göre, yalan söylemek, aldatıcı davranmak ve başkalarından faydalanmak benzeri davranışları bulunan kişileri tanımlamaktadır. Günümüzde tüketicilerin gittikçe yükselen beklentileri, teknolojik ve çevresel gelişmeler, sert rekabet şartları, globalleşme ve benzeri sebeplerden kaynaklı işletmeler adına en önemli kaynak insan olmaktadır. (Taşkiran, 2011:69) Örgütler, işgörenlerden düşüncelerini açıkça söylemesi, daha fazla sorumluluk edinmesi ve bilgilerini de korkmadan paylaşmasını istemektedir. (Milliken ve Morrison, 2003:1353) Öte yandan bazen, işgörenler bu fikirlerini veya bilgilerini üst idare ile konuşmamakta, başka bir deyişle kendilerine saklamaktadır.

2.1.1 Sinizmin Tarihçesi

Sinizm tahmini olarak M.Ö 500 yıllarında Antik Yunan felsefi düşüncesi olan "sinik (kinik)" kelimesine dayanan bir düşünce tarzı ve yaşam biçimini ortaya koyduğu düşünülmektedir. (Kalağan ve Güzeller 2010: 83). İki düşünce ile sinizmin ortaya çıkışı açıklanabilir. İlk düşüncelere göre sinizm kelimesi "köpek" anlamına gelen "kyos" kelimesinden ortaya çıkmıştır. Diğer görüşe göre ise, doğal yaşam ile özdeşleşmiş olarak kılık ve kıyafetine önem vermeyen, başka insanları ve uygarlıkları önemsemeyen, kısacası kendini toplumun dışına çekerek bir nevi sokak köpeği gibi yaşamaya başlanmasıyla ortaya çıkan yaşam şeklidir (Hançerlioğlu 1999: 76). Antisthenes (M.Ö. 444-365) ve Sinoplu Diogenes (M.Ö.412-323)'in tarihte bilinen en önemli sinikler olduğu düşünülmektedir. Tarihte bilinen ilk "sinik (kinik)" ise milattan önce 444-365 yılları arasında yaşamış olan önce Sofist Gorgias olarak kabul edilmektedir (Dean, Brandes ve Dharwadkar 1998; Kalağan ve Güzeller 2010: 83). Bir rivayete göre, fiçinin içerisinde hayatını devam ettirdiğine inanılan Sinoplu Diogenes'in gündüz el feneri ile sokakta dolaşması diğer insanların dikkatini çekmiştir. Bu durumun nedeni sorulduğunda da "dürüst insan arıyorum" şeklindeki cevabı, si-

nizm kavramının açıklanmasına yönelik bir açıklama oluşturmaktadır. Karacaoğlu ve İnce'ye (2012: 78) göre bu söz sinizm kavramını ironik olarak tanımlamaktadır. Kısacası, asıl sinikler toplumun kurumlarını önem verilmeyecek bir düzeye indirgemiş ve onlara olan aşağılama hislerini hem kelimelerle hem de hareketleriyle ifade etmişlerdir (Dean vd. 1998: 342).

Brandes ve arkadaşları (2008) tarafından yapılan bir araştırmada siniklerin bazı temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Özgener vd. 2008, s. 54):

- i. Sinikler yalan söylemenin ve iki yüzlü davranmanın insanın doğasından geldiğine inanmaktadır.
- ii. Sinikler, insanların başkalarına karşı bencil ve ilgisiz olduğunu düşünürler.
- iii. Sinikler, baskı üzerine bir davranış gösterirler. Arkadaşlık ve dost ilişkileri arka plandadır.
- iv. Sinikler, eylemlerin arkasında gizlenmiş başka anlamların olduğuna inanırlar.
- v. Sinikler, psikolojik objelere karşı utanç hissederek bunlardan uzak dururlar.
- vi. Sinikler, psikolojik objelere karşı alaycı bir mizah kullanarak olayları kendi bakış açısından anlatırlar.

Daha sonrasında sinik okulunun kurulmasıyla birlikte sinikler; iktidar, güç, zenginlik ve materyalizmin sıkı takipçilerini sürekli eleştirmiş ve alay etmişlerdir. Daha önceleri sinizm, toplum ve onun güç kaynaklarını aşırı şekilde eleştirdiği için basit bir felsefe olarak görülmüştür (Andersson 1996:1395).

2.2.Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizm ile ilgili çalışmalar 1990'ların başında gelişme göstermiş ve Kanter ve Mirvis'in çalışmasıyla beraber örgütsel sinizm konsepti meydana gelmiştir (James, 2005:37). Örgütsel sinizm işgörenlerin içinde bulundukları örgütlerine, örgütün yapı ve sistemine dair geliştirdikleri olumsuz tavır ve yargılardır (Evans vd., 2011:80).

Yönetim yazınında, örgütsel sinizm konseptinin en önemli tanımı Morrison ve Milliken (2000) yapmıştır. Bu tanıma göre, örgütsel sinizm, işgörenlerin top-

lu/ortak düzeyde bir davranış olarak örgütsel sorunlar veya konular durumunda fikir, düşünce ve bilgilerini kendine saklamasıdır (2000: 707).

Alan yazın araştırmalarında örgütsel sinizm kavramının akademik olarak 1980 ile 1990 yılları arasında kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Örgütsel sinizm, bazı grup ve topluluklar bazında örgüt içerisinde sinizmin görüldüğü durum olarak açıklanabilir.

Kanter ve Mirvis (1991) tarafından örgütsel sinizmin ilk örnekleri ortaya konulmuş, sinizmin örgüt içerisinde yayılma biçimine dair bazı bulgular elde edilmiştir. Daha sonrasında işletme yöneticileri, işletme liderleri ve kamuoyu bu terimi tartışmaya başlamışlardır (James 2005: 18). İşletme içerisinde liderlerin ya da yöneticilerin işgörenine yeterince ilgi göstermemesinden dolayı yaşanan skandallar sinizm kavramının medyaya taşınmasına neden olmuş ve "Dilbert" isimli bir çizgi karakter ile mizahi bir dilin kullanılmasıyla gelişmiştir (Wanous vd. 2000: 132, Naus 2007: 3).

Mizah siniklerin en önemli silahı olmakla birlikte, belirli bir ayrıcalık elde etmek ve güç sahibi olmak ise asıl hedefleridir (Dean vd. 1998: 342). Örgütsel sinizm kavramının tanımlanmasında, bireylerin örgütlerine karşı sergilediği olumsuz davranışların sebeplerine odaklanılmaktadır (Turan 2011: 84). Buradan hareketle farklı alanlarda çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Abraham (2000: 269), örgütsel sinizmi; bir örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç olarak ele almış ve örgütte yönelik olumsuz tutum ve davranışları göstermeye çalışmıştır. Dean vd. (1998: 345) benzer şekilde “bireyin istihdam edildiği örgüte karşı olumsuz tutumu” şeklinde tanımlamıştır. Yapılan tanımda, yöneticilerin işgöreni görmezden gelmesi ve işgörenlerin yöneticilere karşı olumsuz tavrı sonucu işgörenin sahip olduğu sinizm olgusu anlatılmaya çalışılmıştır.

Örgütsel sinizm kavramı James (2005) tarafından, “bir bireyin olumsuz inançlarla, duygularla ve ilişkili davranışlarla şekillenen, işveren örgütüne ilişkin tutumlarla bağlantılı olup; çevresel etkenlerle değişikliğe açık olan sosyal ve kişisel deneyimlerin geçmişine bir cevap” biçiminde tanımlanmıştır. Ayrıca örgütsel sinizmin deneyimler ile alakalı olduğunu vurgulayan Johnson ve O’Leary-Kelly (2003:

640-641) sinizmin sadece örgütlerin içerisindeki duygulara değil, deneyimlere de dayanan bir kavram olduğunu vurgulamıştır.

Tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, işgörenlerin bağlı oldukları örgütü sürekli şikâyet etmeleri, kendisine ve çevresine karşı özgüvensizlik sergilemeleri, kişisel yaşamlarına isteksizlik ruh halinin hâkim olmaya başlaması gibi olumsuz bir davranış olarak görülmektedir. (Özler ve Atalay 2012: 417). Bu doğrultuda sinizm ve örgütsel sinizm kavramı hakkında alanyazında da birçok tanım yapılmıştır. Kalağan (2009), Naus tarafından 2007 yılında yazılmış doktora tezinden esinlenerek sinizm ve örgütsel sinizm tanımlamalarını tablo haline getirmiştir. Bu bilgiler sadeleştirilerek aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 2. 1 Sinizm ve Örgütsel Sinizm Tanımları

YAZAR	YIL	AÇIKLAMA
Goldner, Ritti ve Ference	1977	Sinik bilgi, iyi niyet altında kurullardaki özgecilik davranışlarının kabul edilmemesidir.
Kanter ve Mirvis	1989 - 1991	Sinizm, içerisinde benlik algısı ve kandırmaca içeren bir kavramdır.
Bateman, Sakano ve Fujita	1992	Sinizm, yönetime karşı geliştirilen negatif tutumdur.
Guastello, Rieke, Guastello ve Billings	1992	Sinizm, örgütlerin yanında hayata karşı da sergilenen bir tutumdur.
Wanous, Reichers ve Austin	1994	Sinizm, yöneticilerin yeterince ilgi göstermemesinden dolayı örgütsel değişimin olumsuz olacağı yönünde inançtır.
Andersson	1996	Sinizm, olumsuz tutum, davranış ve güven eksikliği ile şekillenen bir kişiye, ideolojiye, sosyal geleneğe ya da örgütlere yönelik genel ve kişisel tutumdur.
Reichers, Wanous ve Austin	1997	Sinizm, yöneticilerin tembelliği ve ilgisizliğinden dolayı değişimin olumsuz olacağına yönelik duyulan karamsarlıktır.
Dean, Brandes ve Dharvadvakar	1998	Örgütsel sinizm, örgütün bütünlükten yoksun olduğuna yönelik inançtan oluşan tutumdur. Örgüte karşı olumsuz duyguları içermektedir.
Turner ve Valentine	2001	Sinizm, bir kişiye karşı duyulan düşmanlık ya da kötü söz gibi durumların ahlaki açıdan durumudur.
O'Leary	2003	Sinizm, yönetimdeki adaletsiz uygulamalara karşı gelmektedir.
Stanley, Meyer ve Topolnytsky	2005	Sinizm, alınan bir karar için başka birisinin ifade veya ima edişine inanmama olarak tanımlanmaktadır.
Urbany	2005	Sinizm, olumlu şeyler hakkındaki olumsuz yorum ve duygular ve özellikle, fiili karar verme üzerinde örgütün değer tablolarının olumlu etkisinin inkâr edilmesini yansıtmaktadır.
Valentine ve Elias	2005	Sinizm, örgütler ve diğer toplumsal kurumların ahlaki değerlerden yoksun olduğuna ve sadece kendilerine hizmet ettiğine dair olan inançtır.
Cole, Bruch ve Vogel	2006	Sinizm, eylemlerin ve güdülerin eleştirel bir biçimde değerlendirilmesi sonucu oluşan bir tutumdur.

Kaynak: Naus 2007, s. 15-24'ten aktaran Kalağan 2009, s. 4

Tabloda görüldüğü gibi sinizm bir örgüte karşı yapılan olumsuz duygu bütünlüğünün bir neticesidir. Bu doğrultuda işgörenler, yalan söyleme, verilen görevi yerine getirmeme, öfkelenme gibi olumsuz davranışlar göstermektedir. Ayrıca örgütsel sinizmin temelinde, geleceğe yönelik karamsarlık ve tatminsizlikten kaynaklanan bir hayal kırıklığı yer almaktadır (Brandes 1997). Bu doğrultuda işgören sinikler örgüt içerisinde en küçük bir problemin dahi çözilemeyeceğini düşünmekte, bu nedenle herhangi bir çaba sarf etmenin gereksiz olduğunu inanmaktadırlar. (De Bakker 2007).

İşgörenler örgütlerine karşı beklenti içinde olduklarından, bu beklenti karşılanmadığında hayal kırıklığı yaşamaktadırlar. Bu durumu Naus (2007: 27), işgören ile örgüt arasında bir soruna bağlı olarak sinizmin ortaya çıkması ve bu doğrultuda olumsuz tutumun gelişmesi süreciyle açıklamaktadır. Abraham ise (2000: 270) örgütsel sinizmi iş ortamı, örgüt, sermayedar ve örgütsel değişim faktörlerine dayalı olarak incelemiş, önceliklerini belirlemeye çalışmıştır. Brown ve Cregan (2008) “işgörenlerin örgüte getirdikleri sadece basit negatif duygular değildir, tutumlar çalışma bağlamındaki deneyimler tarafından şekillendirilmiştir” şeklinde bu durumu açıklamaktadır.

2.3. Örgütsel Sinizm Boyutları ve Sonuçları

2.3.1. Örgütsel Sinizm Boyutları

2.3.1.1. Davranışsal Boyut

Davranışsal boyut, örgütlerinde sinik tutumlarda bulunan işgörenin, örgüt bünyesindeki gelecekte meydana gelecek olaylara dair karamsar tahminler yaşama eğiliminde bulunmasıdır (Pelit ve Pelit, 2014: 100). Sinik işgören, negatif ve genellikle işgöreni küçük düşürmeye dair tutumlarda bulunabilirler (Dean vd., 1998: 346). Kimi durumlarda işgörenler, örgütleri hakkında şikâyetle bulunma, dalga geçme ve eleştiriler ifade etme ve benzeri davranışlarda bulunabilir (Pelit ve Pelit, 2014: 100). Örgütlerde sinik tutumlar, işgörenlerin birbirleriyle manalı davranışları, sırtıtmaları ve küçümser bir biçimde gülümsemeleri benzeri sözlü olmayan sinik tutumlar ile de gösterilebilir (Brandes vd., 2006: 240). Netice olarak davranışsal bağlamda bilişsel

ve duygusal proseslerden geçmiş olan işgören, negatif his ve tavırlarını davranış seviyesine taşır ve olumsuz tavırlarda bulunabilmektedirler. Buna ek olarak sinik işgörenler örgüt dahilinde değişimlere karşı da olumsuz tavırlar sergilemektedirler (Özgener vd., 2008: 56).

2.3.1.2. Duyuşsal Boyut

Duyuşsal boyut, örgütsel sinizmin bir diğer boyutudur. Bu kavramda, örgütsel sinizmin doğruluktan uzak olduğu inancının altını çizmektedir (Pelit ve Pelit, 2014: 99). Dürüstlük kavramı; doğru, içten, açık sözlü olmasıyla beraber, kopya çekmek, yalan söylememek, kötülük etmemek ya da kötü tavırlarda bulunmamaktır (Özkalp ve Kirel, 2001: 538). Göksu'ya (2012) göre bilişsel ve duygusal unsurlar analiz edildiğinde, duygusal öğelerin, içerik bakımından bilişsel unsurlardan daha basit olduğu görülse de, duygusal öğesi güçlü bulunan tavırların değişmesi çok daha güçtür (Pelit ve Pelit, 2014: 99).

2.3.1.3. Bilişsel Boyut

Bilişsel kelimesi bilme kavramından ileri gelmekte, bir tavrın bilişsel unsuru, inançlara veya bilgiye dayalı tarafıdır (Pelit ve Pelit, 2014: 97). Örgütsel sinizmin ilk kısmı olan bilişsel boyut; adam yerine koymama, öfke ve kınama benzeri negatif duygularla meydana gelen, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna ilişkin inançtır.

2.3.2. Örgütsel Sinizm Çeşitleri

Dean ve arkadaşları (1998) ve Abraham (2000) sinizmin beş farklı biçimde var olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar örgütsel değişim sinizmi, işgören sinizmi, toplumsal/kurumsal sinizm, mesleki sinizm ve kişilik sinizmi şeklinde kategori edilmiştir.

Literatür analiz edildiğinde, sinizm türlerinde, her davranış ve tavrın dört boyutunun olduğu ileri sürülmektedir: hedef, eylem, bağlam ve zaman. Sinizm türlerinde bu etmenlerden en az birinde farklılık bulunmaktadır (Delken, 2004: 14).

2.3.2.1. Örgütsel Değişim Sinizmi

Birçok örgütte, yöneticiler ve işgörenler işin yapılma şeklinin değişmesiyle ilgili sıkıntılar, başarısızlıklar ve hayal kırıklıkları meydana gelmektedir. Yenilikler, üretim kalitesi, müşteri hizmetleri, yeniden yapılandırma, doğru boyutlandırma, kültür ve takım çalışması benzeri durumlarda meydana gelmektedir. Tanıtım kısmını uygulamanın zor zamanları izler ve tam başarıdan daha az bir başarı ile bulmaktadır (Reichers vd., 1997: 48).

Örgütsel değişim sinizmi, gelecek gayretlerin başarısı ile ilgili kötümserlik dâhil eden başarısız olmuş değişim gayretlerine bir tepki ve değişimi gerçekleştiren bireylerin tembel ve yetersiz olduğu fikridir. Psikolojik sözleşme ihlali dâhilinde, yönetim sürekli şirket performansını yükseltmek adına yollar arama zorunluluğunu ortadan kaldırmıştır. Birbirini izleyen örgütsel değişimler başarısız olduğu durumda, işgörenler öncelikle hayal kırıklığı ve ihanete uğramış olduklarını düşünürler. Gelecekteki girişimlerin başarısına karşı olan kötümserlik, işgörenleri daha sonraki hayal kırıklıklarından sakınan bir savunma mekanizması şeklinde tavırda bulunur (Abraham, 2000).

Örgütsel değişim sinizmi, değişiklik yapmakta sorumlu bulunanlar yetersizlik ve isteksizlik ile suçlandığından, başarılı olan değişim gayretlerine dair kötümser perspektif biçiminde ifade edilmiştir (Reichers vd., 2000:53). Örgütsel sinikler örgütte söylenen değişimlerin meydana gelmesi hususunda kötümserdirler ve kesin olmayan değişim girişimi hatalarını bu değişimi önerenlerin az iş yapma eğilimine ve yetersizliğine yordama fikrinde olmaktadır (Eaton, 2000:17).

Sinikler, değişimi sağlayan bireylerin bilgisiz ve değişimlerin mantıklı olmadığı düşüncesinde olabilirler. Bu bağlamda sinizm, inançlar ve gerçeklik bağlamındaki tutarlılığı sürdürmek gibi kavramları açıklama düşüncesi bir perde şeklinde davranır (Abraham, 2000:274).

Örgütsel değişim sinizmi, eğer sinik işgörenler değişime destek vermeyi istemezler ise kendini gerçekleştiren bir öngörü haline gelebilir. İşgörenlerin değişime destek vermemeleri başarısızlığı veya sınırlı bir başarı meydana getirebilir. Bu bağ-

lamda başarıdan yoksunluk daha sonra tekrar deneme arzusunu engelleyen sinik inançları teşvik eder (Reichers vd, 1997:53). İşgörenlere tavsiye edilen bir değişim sinizmi, başarısız bir uygulama meydana getirdiği takdirde başarısızlık sinik inançları teşvik ettiğinden, örgütsel değişim sinizminin üstesinden gelmek oldukça kritiktir (Bommer vd, 2005:735).

İşgörenlerin rızası olmadan bir organizasyonda değişiklik yapmak oldukça güçtür. Pek çok yeniliğin başarısı, arzuya bağlı olmuş ve sürdürülebilirlikle ilişkin olmuştur. Dolayısıyla sinizm, değişim için oldukça önemli bir engel unsuru barındırmaktadır (Reichers vd, 1997:54).

Örgütsel değişim sinizmi, işten ayrılma, örgütten şikâyet etme ve düşük performansta bulunma benzeri, negatif davranışlara sebep olabilmektedir (Wanous ve diğerleri, 2000:135). Reichers vd (1997) örgütsel değişim sinizminin, iş yaşamının diğer yönlerine aktarabileceğini ve bu şekilde sinik olan insanların işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını düşürebileceğini, işe devamsızlıkların ve şikâyetlerin yükseltebileceği bu durumun da örgütlerde değişim sürecinin yönetim ve planlamasında önemli neticelere sebep olacağını ifade etmişlerdir. Öte yandan örgütsel değişim sinizminin, işletmenin önemli sorunların mevcudiyeti kabul etmesi ve benzeri kötü düşüncelerden işgörenleri sakınarak korumaya dayalı bir rol oynayabileceğini belirtmişlerdir. Araştırmalar, değişime karşı sinik tavırlar gösteren işgörenlerin, sıkı çalışmaya karşı düşük motivasyon, bağlılık ve memnuniyet gösterdiğini öne sürmekte ve değişime karşı gösterilen sinizm ile baş etmek ve azaltmak adına tavsiyeler vermektedir.

Vance vd. (1996) ise örgütsel sinizmin örgütteki düzeltilebilir sorunların, bireyin kontrolü dışındaki sebeplerden kaynaklı çözölemeyeceğini öte yandan siniklerin durumları daha olumlu karşıladıklarını savunmaktadırlar. Örgütsel değişim sinizmi, başarısız değişim çabasına verilen tepki, gelecekteki çabaların başarısı konusunda karamsar olma ve değişim etkenlerinin tembel ve yetersiz olduklarına ilişkin inançtan oluşmaktadır (Abraham, 2000: 272).

Örgütsel değişim gayretleri gösterilirken, yönetimin önerilen değişiklikleri işgörenlere aktarması ve olası negatif neticeler adına güvence vermesi olağan bir tu-

tumdur. Bu davranışlarla, işgörenin değişim adına destek sağlamasına ya da değişime karşı direnmesini önlemek hedeflenmektedir. Eğer, yönetim tarafından yapılan açıklamaların ve vaatlerin zamanla yanlış olduğu aktarılırsa, kimi işgörenler örgüt, değişime öncülük eden bireyler ve örgütsel değişim adına gösterilen gayretlere karşı sinik tavırlar gösterirler. Bu sebeple de örgütsel değişim sinizmi; yenilik gayretlerine, karamsarlık ve umutsuzlukla bakılması olarak ifade edilebilir (Thompson vd., 2000: 2).

Stanley ve arkadaşları (2005), örgütsel değişim sinizminin, özel bir değişimde, işgören sinizminin nasıl olduğunu doğru aktaramadığını ifade etmişler ve bu sebeple “değişim odaklı sinizm” denilen bir kavram ortaya koymuşlardır. Stanley ve arkadaşları (2005), değişim odaklı sinizmi, örgütsel değişim için, yönetimin ifade ettiği ya da ima ettiği motivasyonlara karşı meydana gelen inançsızlık şeklinde belirtmektedir (Qian ve Daniels, 2008: 321).

İşgörende örgütsel değişim sinizminin sebepleri; bilgilendirilmediğini düşünmesini, üstünden iletişim ve saygı eksikliği görmesi, sendika temsilcisinden iletişim ve saygı eksikliği tecrübe etmesi, negatif davranma eğilimi, karar vermede katılım olanağının olmamasıdır. Örgütsel değişim sinizminin işgörendeki tesirleriyse; örgütsel bağlılığın azalması, iş tatmininin azalması, motivasyon düşüklüğü, örgütsel değişim gayretlerine daha az destek olma, örgüt liderlerine daha az güvenme, ödeme sisteminin motivasyondaki verimliliğinin düşmesidir (Reichers vd., 1997: 51).

2.3.2.2. İşgören Sinizmi

İşgören sinizmi, Anderson (1996) tarafından aktarılan bir sinizm türüdür. Anderson’ın sinizm ifade edilmesi, sinizmle ilgili tüm potansiyel alanları kapsayacak biçimde gerçekleşmiştir (Delken, 2004: 16). İşgören sinizmi, engellenmiş, güvensizlik ve hayal kırıklığı sebebiyle işyeri dâhilindeki örgütlere, yöneticilere, iş arkadaşlarına ve diğer nesnelere karşı olumsuz bir tavır olarak ifade edilmektedir (Cartwright ve Holmes, 2006: 201). Yoğun şekilde ele alınan örgütsel sinizm türü, işgören sinizmidir.

İşgören sinizmi yöneticiye, işletmeye ve işletmedeki diğer şeylere karşı saygısızlık ve güven duymama kadar olumsuz duygularla da ortaya çıkan bir tavidir

(Andersson, 1996). Örgüt literatüründe, işgören sinizmi veya örgütsel sinizm, içinde bulunduğu örgüte karşı gösterilen savunmacı bir tavır şeklinde ifade edilebilir (Abraham, 2000).

Başarılı ya da başarısız kabul edilen şirketlerde benzer biçimde, işgörenler kariyerlerinin bir kısmında çalıştıkları şirkete ve yaptıkları işe karşı olumsuz tavır ya da tatminsizlikte bulunurlar ve bu da işgören sinizminin (işletme sinizmi) bir ifadesi şeklindedir (Khan, 2006).

İşgören sinizmi, çoğunlukla iş hayatındaki büyük işletmeleri, üst seviye yöneticileri, politikalar ve uygulamalar benzeri özgün örgütsel etmenleri ve diğer kuruluşları amaçlamaktadır (Naus vd., 2007:688). Andersson (1996)'a göre sinizm, yapılan iş ve örgüt dâhilindeki unsurlara işgörenin tavrısal tepkisi şeklinde ifade etmiş ve bu unsurları tespit ederek ve analiz ederek sinizmin olumsuz etkilerini yöneticilerin tespit edip etkisini azaltabileceğini öne sürmüştür. Haksızlığa uğradığı hissi sinik tavırlar gösteren işgörenleri diğer işgörenlerden ayırmaktadır. Bu tür sinizmde kontrol daha iyi kazanç, çalışma şartları, çalışma saatleri ve yönetim ile açık iletişimin sağlanmasıyla yapılabilir (Abraham, 2000:275).

Andersson (1996)'a göre işgören sinizminde ana belirleyici unsur psikolojik sözleşme ihlallerinden oluşmaktadır. Bu tür sinizmin oluşmasında üç ana belirleyici (yüksek beklenti formülü, bu beklentiyi karşılamadaki başarısızlığın neden olduğu hayal kırıklığı ve sonrasındaki hayal kırıklığı) olduğu teorisi temellenmektedir. Küçük çaplı sözleşme ihlallerinin altında karşılanmamış beklentiler meydana gelmektedir. İşgörenler sıkı çalışarak ve sadakat göstererek işverenlerin spesifik sorumluluklarını yerine getirmelerini bekleyebilirler. Bu beklentilerin karşılığını alamadıkları aman negatif davranış ve tutumlar meydana gelir. Hülasa, sözleşme ihlalleri, işgören sinizminin sebepleri ve neticelerini saptamak adına yararlı bir kavramsal çerçeve şeklinde değerlendirilmektedir.

İşgören sinizmi, iş yoğunlaşmasının, çalışma süreçlerinin uzun sürmesi, yöneticiliğin verimli olmaması ve işletmedeki yeni organizasyonların devam ettirilebilir olması benzeri işgörene tesir etmektedir. İşgörenler işletmelerinde meydana gelen hayal kırıklıklarını sinizm ile sona erdirmektedirler. İşgörenler kendi durumlarının

değişmeyeceğine inanmalarına rağmen hayallerini gerçekleştirmek adına her türlü davranışta olabilir. 1990'lı yıllardaki çalışmalarda işyerlerinde sinizm varlığı öne sürülmüştür. Gelişen zaman içinde spesifik olarak güvensizlik, skandallar ve fırsatçı davranışlarla dolu kurumsal ortamlarda işgörenler gittikçe alaycı görünmeye başlamışlardır. İşgören sinizmi azalan iş doyumu, performans düzeyleri, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık düzeyleri de dâhil olmak üzere kimi negatif neticeler meydana getirebilmektedir (Chiaburu vd., 2013: 181).

Andersson işgören sinizmini şu şekilde ifade etmektedir: “işgören sinizmi, iş örgütlerine, yöneticilere ve/ veya iş ortamındaki diğer nesnelere dair aşağılama ve güvensizlik benzeri güçlü hayal kırıklığı, umutsuzluk ve engellenmiş olma hissiyle karakterize edilmiş bir tavrıdır.”. Andersson yaptığı çalışmada işgören sinizmini sözleşme ihlalleri bakımından analiz etmiştir. Bunun sebebi, sözleşme ihlalleri kuramının sinizm yazınına geliştirmeye ve bütünleştirmeye katkı sağlayacağı fikridir (Akman, 2013: 9,31).

Argyris (1964) sinizmin, işveren-işgören bağlamındaki ilişkilerde gelişerek artan bir durum olduğunu savunmaktadır. Özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nin işveren işgören ilişkilerinde, eğer işgörenin eğitim, güvenlik, gelişim ve terfi etme benzeri istekleri karşılanırsa işgörenlerin örgütlerine uzun süre bağlı kaldıkları ifade edilmektedir. Bu durumda da işgörenler ve örgütler birbirlerine uzun süreli karşılıklı olumluluklar barındıran bir tavır ortaya çıkmaktadır.

İşgören sinizmi, güdülerin eleştirel bir değerlendirmesinden kaynaklanan bir tavır, eylemler ve örgüt istihdamının değeri şeklinde ifade edilmektedir. Bu sebeple işgörenin iş deneyimlerinden kaynaklanan değerlendirici bir yargı olmaktadır (Cole vd., 2006: 463).

Feldman (2000: 1287) çalışmasında işgören sinizmini örgütlerin doğrudan ve açık sözlü olmamalarını ifade etmektedir. İşgören sinizminde işgören genel olarak ticari kuruluşlara, şirket yöneticilerine ve diğer işgören arkadaşlarına karşı negatif duygular duyabilmektedir (Dean vd., 1998: 344). Andersson ve Bateman 1997: 463) ise yaptıkları araştırmada, işgören sinizminin üst seviye yöneticilerin ücretleri, kötü

organizasyonel performanslar ve sert, planlanmış işten çıkarmalar ile ilişkili bulunduğunu ifade etmişlerdir.

2.3.2.3. Toplumsal / Kurumsal Sinizm

Toplumsal veya kurumsal sinizm, bir ülkenin vatandaşlarının kendi hükümet ve şirketlerine güvenmediği örgütsel sinizmin bir türüdür. Örgütsel sinizmin daha genel bir şekli olan toplumsal sinizm, kişilik sinizmi ile çakışmaktadır (Delken, 2004: 17; Dean vd., 1998: 344).

Toplumsal sinizm, toplum ile birey arasındaki sosyal sözleşme ihlalinin bir ürünü şeklinde görülebilir. Toplumsal sinizmin ayırıcı niteliği siniklerin kaderleri için suçladıkları toplumdan ve iktisadi kurumlardan uzaklaşmasıdır (Abraham, 2000: 276). Toplumsal veya kurumsal sinizm, bir ülkenin vatandaşlarının devletlerine ve kurumlarına güvenmedikleri örgütsel sinizmin bir çeşididir (Delken, 2004:18).

Toplumsal sinizm, gerek iş doyumunu gerek de bağlılığı yükseldiğinden aralarında spesifik bir alaka olmaktadır. Toplumsal sinizm yaşayan işgörenlerin işyerindeki koşullarla ilgili daha gerçekçi beklentilere sahip olmaları olasıdır. İlk önceleri çok yüksek beklentileri olmadığından iş yaşamının stresinden kaynaklı hayal kırıklıkları daha az meydana gelmektedir (Abraham, 2000).

Kanter ve Mirvis (1989) yaptıkları çalışmada, sinizmin birçok Amerikalıda doğal bir özellik haline geldiğine dikkat çekmektedir. İşgücünün %43'ünün sinik olduğunu ve demografik değişkenlere de (cinsiyet, ırk, gelir ve eğitim) dikkat çekilmesi gerektiğini ileri sürülmektedir. Sinizmi, topluma, kendilerine, kurumlara ya da diğerlerine dair hayal kırıklıkları şeklinde tanımlamalar da bireylerin diğer bireyler ile ilgili izlenimlerine dikkat çekmektedirler (Dean vd., 1998: 344).

Toplumsal sinizm, birey ve toplum bağlamındaki sözleşmenin ihlali şeklinde kabul edilmektedir (Abraham, 2000: 271). Psikolojik sözleşme terimi, bir birey ile bir başka taraf bağlamındaki karşılıklı değiş tokuş anlaşmasının şartları ve şartlarıyla ilgili bireyin inançlarıdır. Burada temel husus, bir vaadin yerine getirilmesi ve bu-

nunla beraber de tarafların bir takım karşılıklı yükümlülükleri olduğudur (Rousseau, 1995: 123).

Toplumsal siniklerin niteliği, kaderleri için suçladıkları toplumsal ve iktisadi kurumlardan uzaklaşmaktır. Geleceğe duydukları umutsuzluk, kısa vadeli çıkarlara ve her iş görevi ve fırsat için “Bunun bana ne yararı olacak?” şeklinde bir yaklaşıma sebep olmaktadır. Bu durum iş ilgilerini azaltmalarına ve üzüntüye neden olmaktadır. Bireyler rakiplerine ya da çalışma arkadaşlarına karşı kıskançlık duyarlar, onların başarılarıyla alay ederler ve başarılarını paralarından ya da bağlantılarından kaynaklı olduğu ileri sürülmektedir (Abraham, 2000: 271-272).

2.3.2.4. Mesleki Sinizm

Kimi hizmet sektörü mesleklerinde işgörenler duygusal şekilde aşırı yayılmış fiziksel şekilde de tükenmiş hissetmektedirler. İş sinizmi, bireylerin tüketicilerden ayrılmasına sebep olan engellenmiş kabiliyet adına başa çıkma stratejisi şeklinde kabul edilmektedir. İş sinizminde duygusal uyuşukluk, tarafsızlık (aldırmazlık), küstahlık ve bakım eksikliği bulunmaktadır (Abraham, 2000: 273).

Mesleki sinizm, işgörenlerin müşterilerden kendilerini soyutlamalarına ve bireysel etkileşimlerini kesmelerine neden olan engelleyici yetilerle baş etme metodu haline gelmiştir. İnsanlardan uzaklaşma süreci insanlığı ve müşterilerin varlığını reddetmeyi, empati yapmamayı ve müşterilerin duygu ve hislerinden kendini soyutlamayı kapsamaktadır. İşgören, sorunların sebebini müşterilere yükleyerek negatif, acı veren ve bunaltıcı duygulara karşı bir savunma haline gelmiş olmaktadır (Abraham, 2000:279).

Mesleki sinizm işgörenin çalıştığı işe karşı sinik tutum takınması olup çoğunlukla bu tutumlarını önce müşterilere yansıtılır ve daha sonra genel hale gelir. Mesleki sinizm konsepti ile ilgili yapılan çalışmalar sağlık ve sosyal hizmetler ve polis teşkilatlarında devam ettirilmektedir (Naus vd., 2007: 690).

Mesleki sinizminin bir diğer sebebi birey-rol çatışmasıdır. Birey-rol çatışması bireyin ve örgütün değerleri bağlamındaki çatışmadır. Sekreterlik ve çocuk bakıcılığı benzeri işlerde işgörenlerin kendi duygularından daha farklı duygular ortaya koyma-

ları önemlidir. Gerçek bireysel davranışlar bastırılmak zorunda kalır ve bunların yerine sahte duygular sergilemeye başlamaktadır. Böylece sinizm nefrete dönüşebilir. (Abraham, 2000:280).

Mesleki sinizm bireyin kendisinden, örgütsel sinizmin ise örgütten kaynaklandığı ileri sürülebilir. Kalağan (2009), James'in (2005) araştırmasındaki mesleki sinizm ile ilgili açıklamaları ve yapılan araştırmaları irdeleyerek mesleki sinizm hususunda yapılan araştırmaların hangi mesleki alanlarda yapıldığını saptamış ve yapılan araştırmaların tıp, emniyet ve sosyal hizmetler alanlarında olduğunu tespit etmiştir.

Mesleki sinizmin tükenmişlik ve birey rol çatışmasından; bireysel sinizmin ise doğuştan gelen niteliklerden kaynaklandığını ifade edilmiştir (Abraham, 2000). Naus (2007: 692) da mesleki sinizm ile ilgili araştırmalar yapmış ve bireylerin işe girip iş ortamını tanıdıktan sonra sinizm tavırlarının geliştiğini ifade etmiştir.

İşgörenin tüketici ile bağlamındaki ilişkiye mesafe koyması, müşterisine tesir etmek adına çeşitli küçümseyici terimler kullanması, bu sebeple de strese girmesi, işgörende fiziksel şekilde tükenme ve duygusal zorlanmalara sebep olmaktadır. Çoğunlukla bu durum, sosyal hizmet uzmanlarında, polislerde ve psikiyatrik acil ekiplerde daha yaygın ortaya çıkmaktadır. Mesleki sinizmin bir diğer sebebi ise birey-rol çatışmasıdır. Birey-rol çatışması, bireysel değerler ile örgüt değerleri bağlamındaki çatışmadır. Özellikle senet toplama, çocuk bakımı ve sekreterlik benzeri kimi mesleklerde işgörenlerin gerçek duygularını göstermeleri beklenir. Öte yandan gerçek duygularından uzaklaşan yaklaşım gösterebilirler (Abraham, 2000: 273).

Araştırmaların bir kısmı mesleki özelliklerin işgören sinizmindeki etkilerini incelemektedir ve bu araştırmaların birçoğu emniyet ve sosyal hizmet alanlarında bir kısmı da tıp alanında gerçekleşmiştir (Kalağan, 2009: 63).

2.3.2.5. Kişilik Sinizmi

Sinizm başlı başına negatif ve düşmanca bir tavidir. Kişilik sinizmi de bireyin diğer insanlara karşı oluşturduğu bir tavır şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Kişilik sinizmi örgütsel sinizmin pato-psikolojik etmenidir. Kişilik sinizmi aynı zamanda

Cook ve Medley'in oluşturmuş olduğu düşmanlık ölçeğinde de bulunmaktadır (Abraham, 2000: 270-271).

Kişilik sinizmi, sinizmin ilk türüdür ve genellikle doğuştan gelen ve değıştirme-
lemez olan insan davranışlarının negatif şeklinde düşünmesini yansıtmaktadır (Özler
ve Atalay, 2011: 27).

Kişilik sinizmi genellikle insan davranışlarının negatif düşüncelerini yansıtan
kalıtsal, değışmez bir bireysel nitelik olan sinizmin tek biçimidir. Bireylerarası zayıf
bağ kurma ve alaycı biçimde hor görme olarak nitelenmektedir. (Abraham,
2000:282).

Eisinger (2000) 'a göre sinizm ile ilgili genel kanının insanlığa karşı duyulan
güvensizlikten kaynaklandığı şeklindedir. Öte yandan kimi yazarlar kişilikte siniz-
minin ana sebeplerinden olan güvensizliğin tek başına yeterli bir neden olamayacağı
düşüncesini savunmaktadırlar (Stanley, vd, 2005:434).

Yapısal olarak örgütsel sinizm ile kişilik sinizmi birbirinden farklı olmakla
beraber, kişilik sinizmi bireyin kişilik özelliklerinden kaynaklanırken bireydeki sinik
tavırları ise örgütsel sinizme neden olmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:287).

Kişilik sinizmi üstünde çalışan araştırmacılar, bireyin sinizm seviyesini değış-
tirmek için yapılabilecek şeyin çok az olduğunu varsaymaktadırlar (Dean vd, 1998).

Kişilik sinizminde, birey insanlara karşı düşmanca tavırlar sergilemekte ve
insanların kendisine karşı olumlu davranışlarını da olumsuz olarak düşünüp sorgula-
maktadırlar. Sinizmin bu türünde, temel olarak dünyanın sosyal etkileşimden hoşnut-
suz, dürüst olmayan, suçu kabul gören, başkalarını önemsemeyen ve bencil insanlarla
dolulu düşünce hâkimdir. Bu nedenle, kişilik sinizmini özümsemiş bireylerde
kökten gelen bir güven sorunu olmakta ve bu güvensizlik sonucunda bireyler duygu
ve davranışlarını öfkelenerek, hiddetlenerek ve üzülenerek göstermektedirler (Akman,
2013: 30).

Kişilik sinizmi, alaycı küçümseme ve bireyler arası zayıf ilişkiler şeklinde ni-
telendirilmektedir (Abraham, 2000: 271-272). Bireylik sinizminin odak noktası ise

düşmanca eğilimler ve başkalarına karşı olumsuz düşünceleridir (Dean vd., 1998: 343). Buna göre kişilik sinizmini kısaca açıklanacak olursa, insanların birbirlerine duyduğu negatif duygular şeklinde açıklanabilir.

2.4.Örgütsel Sinizmin Sebepleri

Milliken (2003) örgütsel sinizmin sebeplerini sekiz ana başlık altında ifade edilmiştir. Bunlar;

1. Bir meslektaşın veya denetçinin kabiliyetine dair endişe duyulması,
2. Örgütsel süreçler ve performans iyileştirilmesi adına tavsiyeler,
3. Ödeme adaletine dair kaygılar,
4. Şirket politikalarına dair kaygılar,
5. Bireysel kariyer problemleri,
6. Etik ya da adalet negatiflikleri (örneğin, mesleki suiistimal, ayrımcılık),
7. Bir iş arkadaşı ile çatışmalar,
8. Diğer hususlar (Milliken vd., 2003: 1460).

Tangirala ve Ramajunan (2008) tarafından 606 hemşire üzerinde yapılan araştırmaya göre işgörenlerin sessiz kaldıkları hususlar ise; örgütsel kararlar, iş süreçlerinin olası zayıflıklar, bireysel bilgiler, yasadışı davranışlarına dair kaygılar, bireysel şikâyetler ile iş arkadaşlarıyla anlaşmazlık ve çatışmalar şeklinde ifade edilmiştir (Tangirala ve Ramajunan, 2008: 37).

Çakıcı (2008) tarafından bir üniversitede 327 akademik ve 184 idari olmak üzere 511 birey üzerinde yapılan çalışmada; etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, işgörenlerin performansı, iyileştirme çabaları ve çalışma olanakları şeklinde sessiz kalınan konular beş başlık altında toplanmıştır.

İşgörenlerin örgüt içi iletişimde zorlanmalarının, konuşmada isteksiz davranmalarının, yönetici ve diğer işgörelere karşı ilişkilerinde uzak olmalarının altında pek çok sebep bulunabilmektedir. Yöneticilerin, işgörelere gelen düşüncelere karşı ön yargılı davranması; bu fikirler kendi fikirlerine bir eleştiri varsa bunu kendilerine yapılan bir saygısızlık şeklinde düşünmeleri; örgüt içinde ve milli seviyede

kültürel normların varlığı; işgörenin konuşmanın bir değişiklik bir fark getirmeyeceği fikri ile şikâyetçi, dedikoducu ve baş belası benzeri görünme çekincesi işgörenleri sessizliğe aktaran en önemli sebeplerdendir. Araştırmalar, işgörenlerin olası zaman kaybı, itibar kaybı ve imaj kaybını düşünerek, konuştuklarında kazanacakları yarardan vazgeçtiklerini ileri sürmektedir. İşgörenlerin kendini örgüt içinde kabul görme isteği, ortamda aykırı görünme korkusu ve konuşmanın riskli olduğu düşüncesi, onları pozitif ve faydalı fikirler sunmaktan yoksun bıraktığı benzeri, yoğun stres ve baskı hissetmelerine ve performanslarının düşmesine sebep olmaktadır. İşgörenler istemedikleri neticelerle karşılaşmamak adına meydana gelen koşullardan memnun olmasalar da kendilerini bulundukları ortamlara uydurma ve sessiz kalmayı seçmektedirler (Bildik, 2009: 79).

Çakıcı'ya (2008) göre işgörenlerde sessizleşmeye sebep olan durumlar; yönetsel ve örgütsel sebepler, izolasyon korkusu, işle ilgili korkular, tecrübe eksikliği, ve ilişkileri zedeleme korkusu şeklinde beş boyutta toplanmıştır. Sessiz kalmanın tercih edilmesinin nedenlerinin başında "yönetsel ve örgütsel sebepler" yer almaktadır. (Çakıcı, 2008; : 130-131).

Eroğlu (2011) tarafından tekstil sektöründe çalışan 202 yönetici ve memur üzerinde yapılan çalışmada, sessizliğinin sebeplerini dört ana başlıkta toplanmıştır. Bunlar; örgütle ilgili sebepler (örgüt kültürü, adaletsizlik kültürü, sinizm iklimi); çevresel sebepler (yöneticilerin olumsuz geribildirim korkuları, iş ve işgörene olan önyargılı inanışlar, yöneticinin yapısı, yönetim ekibinin homojenliği); bireysel sebepler (güven eksikliği, konuşmanın riskli bulunması, izolasyon korkusu, geçmiş tecrübeler, ilişkileri zedeleme korkusu, karakter özellikleri); ulusal ve kültürel sebeplerdir (Eroğlu vd., 2011: 102).

2.4.1. Örgütle İlgili Sebepler

Üst düzey yöneticilerin işgörenler üzerinde korku meydana getirmesi, özellikle astların onlardan olumsuz geri bildirim almaları, örgütlerde sessiz bir ortam meydana getirilmesini kolaylaştırır. Bu yöneticiler şeffaf bir yönetim tarzı sunmazlar ve iletişime kapalı veya limitlidirler. Buna ek olarak birçok yönetici, utanç, tehdit ve

güvenlik açığı veya yetersizlik duyguları öne sürmek adına etraflarına güçlü bir görünüm çizmeyi bir ihtiyaç şeklinde görürler. Kaynaklısıyla onlara var olan hususlarla ilgili sorular sorulmasını ve onların çalışanlarına bilgi vermelerini bir zayıflık şeklinde görürler (Morrison ve Milliken, 2000: 709). Bu anlamda işgörenlerin sessizleştirilmesi, yöneticiler adına bir güç gösterisi şeklinde de değerlendirilmektedir. Diğer taraftan araştırmalar göstermektedir ki, işgörenlerin kendilerini ifade etmek adına yöneticilerin onları susturması veya onların karşısında sessiz kalmalarının sağlanması, işgörenler üzerinde yöneticileri güçlü gösteren önemli bir etkide olmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005: 451).

Börü ve Murat (2019) yaptıkları araştırmada liderlerin narsistik özellikler göstermesinin çalışanların sinizm davranışlarına istatistiki olarak anlamlı bir etkisi tespit edilememişken, liderlerin makyavelist özellikler göstermesinin çalışanların sinizm davranışlarına (bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm, davranışsal sinizm) istatistiki olarak anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu bulgulanmıştır.

Ayrıca aynı çalışmalarında çalışanların yöneticilerine ilişkin algıladıkları psikopati özelliklerinin, sergiledikleri örgütsel sinizm davranışının 3 faktörü üzerinde de (bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm, davranışsal sinizm) etkisi olduğu ancak en yüksek etkinin duyuşsal sinizm boyutu üzerine olduğu saptanmıştır. (Börü ve Murat (2019)

Börü ve Murat (2017) yaptıkları araştırmada çalışanların sahip oldukları karanlık kişilik özelliklerinin sergiledikleri örgütsel sinizm davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

2.4.2. Çevresel Sebepler

Örgütlerde sessizliğin altında yatan ana sebeplerden biri de toplumdaki korku kültürünün bulunmasıdır (Gambarotto ve Cammozzo, 2010:168). Korku kültürünün temelinde, toplumsal hayata tesir eden, uluslararası çatışma, zayıflayan iktisadi durum, küresel ısınma, suç ve terör benzeri unsurlar olduğu söylenebilir (Kish-Gephart, 2009: 164). Korku yoğunluğu tehdidin aciliyetine ve şiddetine göre de değişiklik göstermektedir (Gambarotto ve Cammozzo, 2010: 168). ÖS'nin oluşmasını destekleyen ulusal ve kültürel normlar, yöneticilere, üstlere her durumda uymayı ve itaa-

ti belirtmektedir. İnsanların bilinçaltına kazınmış olan bu normları değiştirmek oldukça zordur (Çakıcı,2007: 155). Küçüklükten itibaren aşılana bu bilgiler ve emirler bilinçaltında yer almaktadır. Buna ek olarak, ses veya sessizliğin oluşmasında, bireyin kültür ya da toplumsal bağlamda oynadığı kilit rol de önemli bir unsurdur. Bowen ve Blackmon'a göre, bireylerin toplumda başkalarının durumlarını destekleyici bir rolü bulunuyorsa, örgütlerde daha çok konuşma taraftarı ve daha savunucu olacakları öngörülmektedir (Milliken ve Morrison'dan, 2003: 1565).

2.4.3. Bireysel Sebepler

İnsan davranışları etkileyen sebeplerin birçoğunun geçmişte ortaya çıkmış köklü olaylarla ilgili olduğunu görülebilmektedir (Eren, 2008: 218). Diğer davranış modelleri benzeri sinizm davranışının da geçmişten gelen olaylardan, spesifik bir zaman diliminin meydana gelen bir birikimden ortaya çıkmış olacağı öne sürülür. İşgörenlerin zamanla problemleri ve kaygıları hakkında konuşamaz hale gelmesi, çaresizlik duygusu, düşük iş tatmini benzeri sebeplerden bir sinizm iklimi dâhilinde olmaktadır (Milliken ve Morrison, 2003: 1563).

Milliken (2003) tarafından yapılan araştırmaya göre işyerinde sessiz kalmanın iki temel sebebi bulunmaktadır: Bunlar; korku ve inanç kaynaklı sebepler ile diğer sebeplerdir. Korku ve inanç kaynaklı sebepler; başkaları tarafından kötü bir şekilde görülme ve etiketlenme korkusu; güven kaybına uğrayarak ilişkilerine zarar verme korkusu; alıcının duyarlı olmayacağı ve konuşmanın bir etkisi olmayacağı fikri ile anlamsızlık duygusu; işini kaybetme korkusu; başkalarına sıkıntı, mahcubiyet, problem yaratmamak adına diğer bireyler üzerinde negatif etkilerden endişelenme duygusudur. Diğer sebepler ise; deneyim ve kıdem eksikliği benzeri bireysel özellikler, hiyerarşik yapı ve destekleyici olmayan örgüt kültürü benzeri örgütsel özellikler, ilişkilerde uzaklık ve desteklenmeme benzeri amirleri ile zayıf ilişkiler şeklinde sıralanmaktadır (Milliken 2003: 1462).

Yapılan diğer bir araştırmaya göre işgörenleri örgüt içinde yaşanan adaletsiz davranış, uygulama ve yorumlara karşı sessiz kalarak tepki göstermemesinin nedeğinde, bireysel beklentilerinin gerçekleştirilmesi olduğu belirlenmiştir. Aynı biçimde

işgörenlerin iş ortamında diğerleriyle olan ilişkilerini düşünerek sessiz kalmaları ise yine bireysel beklentileriyle ilişkilidir (Demir, 2010:586).

2.5.Örgütsel Sinizmin Neticeleri

2.5.1. Bireysel Açıdan Örgütsel Sinizmin Neticeleri

Örgütsel sinizm, örgütle beraber işgörenleride negatif yönde tesir etmektedir. Yapılan araştırmalara göre örgütsel sinizmin işgörenler üzerindeki negatif neticeleri: stres, işgörenin kendisini güçsüz ve değersiz hissetmesi, acı duygusu, motivasyon azlığı, iş tatmininde azalma, örgütsel bağlılık, güven, takdir ve destek duygusunda düşme, işten ayrılma isteği biçimindedir. Dolayısıyla bu durum işgören verimliliğini azaltır (Çakıcı, 2008; 119).

İşgörenler örgütsel problem ve aksaklıklarla benzeri fikirlerinden düşündüklerinde açık veya gizli bir biçimde ceza alacaklarına inandıklarından örgütün gelişmesi ile fikir beyan etmekten kaçınıp sessiz kalmayı seçebilmektedirler. Örgütsel sinizm, örgütsel gelişimi yavaşlattığından aynı zamanda işgörenlerin bağlılık seviyelerini düşürme, iç çatışmaya neden olma, karar alma sürecini güçsüzleştirme, değişim ve yeniliği sona erdirmeye, yönetime pozitif veya negatif geri bildirim vermeme benzeri neticelere de sebep olabilmektedir. İşgörenlerin moral ve motivasyonlarının azalması, devamsızlık, işe geç kalma ve işten ayrılma benzeri bireysel ve örgütsel etkinliği negatif yönde etkileyecek davranışların yükselmesine sebep olmaktadır. Kaygı ve stres yaşayan işgörenler gittikçe daha güçlü bir sinizm sarmalına girmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 32).

2.5.2. Örgütsel Sinizmin Örgüt Bakımından Neticeleri

İyi bir iletişim örgütlerin başarısının en önemli göstergesidir. Örgütlerde işgören sessizliği meydana gelirse, iletişim kesintiye uğrayacağından, örgütün genel fonksiyonu zarara uğramaktadır. Örgütün başarısında önemli olan değişim, yaratıcılık, öğrenme ve yenilik konularına dair ilgileri destekleri yaşanan sinizm iklimi sebebiyle azalmaktadır (Huang vd., 2005: 460). Örgütlerde işgörenlerin bilgi, iletişim ve paylaşım hususunda arzulu olmamaları, (ÖS), güven eksikliği, değişim yönetim

programlarının başarısız olma sebeplerindendir. ÖS' nin negatif neticeleri bulunan, olumsuz geri bildirimlerden ayrılma, alternatif görüşlerin meydana gelmemesi, işgörenlerin fikri katkılarının kullanılamaması, olumsuz geri besleme olmaması, problemlerin gizlenmesi veya ertelenmesi, problemlere karşı tepkisiz yaklaşma, doğru bilgilerin meydana gelmemesi benzeri sebepler, karar alma ve değişim süreçlerini ve performans artışına negatif yönde tesir etmemektedir. Bu durum örgüt verimliliğini azaltarak, iktisadi kayıplara sebep olacaktır (Tangirala ve Ramajunan, 2008: 37; Huang vd., 2005: 460).

Ayrıca ÖS, örgütlerde gayri resmi idari tutum ve uygulamalara da sebep olabilmektedir. Örneğin yöneticileri, işgörenlerin görüş ve kaygılarını görmezden gelebilir, reddedebilir, onlara olumsuz geribildirimde bulunabilirler. Üstelik arzu edilmeyen mesajlar vererek onları rahatsızlıkta bulunabilmektedir. Bu durumda konuşma, işgörenler adına hiçbir yararı olmayan ve risk oluşturan zararlı bir hale gelmektedir (Huang vd., 2005, 462). Bununla beraber şirket sahipleri, alacaklılar ve paydaşlar, sessizliğe boğulmuş örgütlerin dâhilinde problemleri, örgüt adına olumsuz bir durum şeklinde görüp; örgütün zarar görme sebebini örgütün iyi yönetilmemesine bağlayabilmektedirler. Bu durum üst düzey yöneticilerinin, işlerini iyi yapmadıkları kanaatini meydana getireceklerinden, bu yöneticilerin işlerini kaybetmelerine de sebep olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 713).

Örgütlerde sinizm hususunda bir başka rahatsız edici durum ise örgütte meydana gelecek problemlerde, gösterdikleri bu sinizmlerinden kaynaklı, işgörenlerin problemlerinin sebebi veya bir parçası şeklinde görülme imkânıdır. İşgörenler yaptıkları bu bilinçli sinizm davranışından kaynaklı örgüte zarar verdikleri şeklinde bir suçlamayla karşı karşıya kalabilirler. Yöneticilerin örgüt dâhilinde bir güven oluşturma yükümlülüğü meydana geldiği unutulmamalıdır, bu manada bu yaklaşım gerçeği pek aksetmediği söylenebilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 721-722).

2.6.Örgütsel Sinizmin Yönetilmesi

Örgütlerde yöneticilerin kinizmlerin önüne geçmede daha aktif ve hayati bir rol oynamalarını ifade etmektedir. Yöneticiler açık kapı politikasını özümsemelidir-

ler. Bu, işgörenlerin görüşlerini müfettiş olmadan yöneticilere özgürce ifade etme olanağı sağlayacaktır.

Yöneticiler, kinizm sebepleri hakkında daha fazla şey öğrenerek, arzu edilmeyen davranışları tetikleme eğilimi gösteren kimi konuları düşünebilir. Her bir işgörenle haftalık görüşmeler yapmak (yani, bire bir) bu tür konuşmaları meydana getirebilecek harika bir zaman ve mekân bulunabilir.

Yöneticilerin tüm işgörenlerle uğraşırken daha fazla anlayışlı olmaları gerekmektedir. Bu şekilde, tüm yöneticiler adına duygusal zekâ eğitimleri etkili olabilmektedir. "Yüksek rekabet, sürekli dönüşüm ve yaklaşmakta olan belirsizlik ile karakterize edilen giderek stresli ve duygusal açıdan zorlayıcı bir ortamda uygulanan modern işgücünde başarı için duygusal zeka kabiliyetleri bir avantaj sağlamaktadır" (Kaifi ve Noori, 2013:16).

Yönetim başarılı değişikliklerin net bir biçimde görülebilmesini sağlayarak sinizm seviyesine tesirde bulunabilmektedir. Değişim ne kadar küçük olursa olsun, yönetim tarafından hedeflenen doğrultudaysa, bu değişiklik bildirilmelidir.

Örgütler değerlerini özenle yönetmeyi öğrenmelidirler, işgörenler bağlamında hayal kırıklığı ve örgütsel sinizmden kaçınmak adına daha az genel kinizme sahip bireyleri işe alırlar.

Orta ve üst seviye yönetim kademelerindeki yöneticiler bağlamında etik olmayan eğilimlerin daha az olduğu göstergeleri bulunmaktadır. Etiksellüğün iyileştirilmesinde organizasyon kültürünün rolü de öne çıkmaktadır. Gelecekteki çalışma, bu sebep sonuç ilişkisine ilişkin algısını arttırmak adına örgütsel kinizm ve etik davranışı ölçmedeki diğer araştırma metodolojilerini dâhil edilmektedir (Kaifi ve Nafei, 2013:56).

2.7.Örgütsel Sinizmin Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerindeki Etkisi

Örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve üretkenlik karşıtı davranışlar konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizmin arasında negatif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizmle üretkenlik karşıtı dav-

ranışlar arasında ise pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın güçlü olması örgütsel sinizmin azalmasına işgörenler problem üreten bireyden, problem çözen bireyler haline getirmektedir. Çalışmalara göre bireyin örgütsel sinizm seviyesi arttıkça örgütsel bağlılığı azalmakta, üretkenlik karşıtı davranışları artmaktadır (Turner ve Valentine, 2001: 123).

Örgütsel bağlılığın olmadığı bireylerde örgütsel sinizm ortaya çıkmaktadır (Steers,1977: 17). Sinik bireyler örgütün sadakatine ve dürüstlüğüne güvenmemektedirler. Sinizm bireylerin işten kaytarma, örgüte karşı olumsuz duygular besleme, işe devam etmeme oranının artması, çalışan verimliliğinin düşmesi gibi üretkenlik karşıtı davranışların artmasına neden olmaktadır (Brandes, 1997: 2). Örgütsel sinizmde, örgüte olumlu etkilerden ziyade olumsuz etkiler gözlenmektedir(Kalağan, 2009: 11).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR

3.1. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Kavramı

Günümüzde üretkenlik; ekonomik refahın ve başarının anahtar unsurlarından biridir. Üretkenlik karşıtı davranışlar ise; üretkenliği engellediğinden rekabetin arttığı günümüzde işletmeler için hayati önem taşıyan ve akademik olarak araştırılması gereken konulardan biri haline gelmiştir.

3.1.1. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Kavramının Tanımı

Üretkenlik karşıtı davranış (Counter-productive Work Behavior), bir kurumun meşru çıkarlarına aykırı işgörenlerin davranışlarını ifade etmektedir. Bu davranışlar, diğer işgörenlere veya müşterilere, zarar verebilmekte ve iş çıkarlarını etkileyebilmektedir. Örneğin, öfke yaşama eğilimi yüksek olan ofislerde, üretkenlik karşıtı davranışlar ile işyerinde stresli bir olaya maruz kalma olasılığı daha yüksektir (Fox ve Spector, 1999: 916).

Bazı araştırmacılar bu terimi, farklı olan ilgili yapıları incelemek için kullanırlar. İşyerinde sapma, iş yerinde uygun davranış için normları ihlal eden davranışlardır. Misilleme, işgörenlerin haksız bir şekilde davranmış birine geri dönmeleri için yapılan zararlı davranışlardan oluşur. İşyerindeki durumu, işgörenlerin kendilerine zararlı bir şey yapan başka bir kişiyi incitmeye yönelik davranışlarıdır. İşyerinde saldırganlık, örgütlere başkalarına zarar veren eylemlerden meydana gelir (Martinko vd., 2002:36).

Bu davranış, bir kuruluş ve organizasyon içindeki işgörenler için olumsuz sonuçlara sahip olma potansiyeli olan kasıtlı kabul edilemez davranışlardır. Bu davranışlar, hırsızlık, hasta olmamaya rağmen hastalık izni alma, dolandırıcılık, cinsel taciz, şiddet, uyuşturucu ve alkol kullanımı ve internetin uygunsuz kullanımı gibi eylemleri içerir. Karşıtlık davranışları, bir kuruluştan çeşitli miktarlarda para veya

varlık zimmete geçirilmesi gibi ciddi suçlar ile ilişkilendirilmektedir (Penney ve Spector, 2005:778).

Üretkenlik karşıtı davranışlar, kişilerarası düzeyde olabileceği gibi, örgütsel düzeyde de olabilmektedir. Kişilerarası düzeyde karşı çıkan davranışlar, kurum içindeki işgörenleri etkileyen dedikodu ve taciz gibi eylemleri içeren davranışlardır. Örgüt düzeyinde, kuruluşa yönelik davranışlar yer almaktadır. Bunlar devamsızlık ve işverenin varlıklarının kötüye kullanılması gibi davranışları içerir. (Spector ve Fox, 2002:269).

Bu davranışlar, bir işletmenin amaçlarını ve çıkarlarını baltalamaya yönelik işgören davranışlarıdır. Üretkenlik karşıtı davranışlar pek çok farklı biçimde ortaya çıkmakta, ancak, uyuşukluk, hırsızlık, dolandırıcılık, cinsel taciz, işyerinde zorbalık, devamsızlık, madde bağımlılığı, işyeri saldırganlığı ya da sabotajı içerebilmektedir. Bu tür davranışlar sadece işgörenlerin ürettiği ürünler veya hizmetlerin kalitesini etkilemekle kalmaz, aynı zamanda şirketteki diğer işgörenlerin verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilir ve işveren için istenmeyen riskler yaratabilir (Martinko vd., 2002:37).

Genel olarak, işverenler, işe almadan adayları bir takım testlerden geçirmesi veya deneme sürecinde gözlemlemesi bir bireyin bu davranışlara daha yatkın olma olasılığını değerlendirmede yardımcı olabilir. Spesifik olarak, davranış testleri ve dürüstlük testleri, işverenlerin bu davranışlara dair riski, vicdanlılığı, kurallara uyumu, hırsızlığa karşı tutumları ve genel güvenilirliği ölçerek azaltmasına yardımcı olabilmektedir (Thau vd. 2009: 82).

3.1.2. Üretkenlik Karşıtı Davranışların Yansımaları

İş yerinde ilgi ya da duygu özellikle öfke ya da endişe gibi olumsuz duyguların deneyimlenmesi, ortaya çıkan ters davranışların ortaya çıkma olasılığını öngörmektedir. Duygusal kişilik özellikleri, bireylerin duyguları deneyimleme eğilimi, üretkenlik karşıtı davranışların bir yansıması olarak görülebilmektedir. Örneğin, olumsuz duygu durumları yüksek olan işgörenler, olumsuz duyguları deneyimleme eğilimleri, genellikle olumlu duygulara sahip olanlardan daha olumsuz iş davranışları

sergilemekte, olumsuz duygular edinme eğilimi göstermektedir (Spector vd., 2005:446).

Yaş, üretkenlik karşıtı eğilimleri ortaya çıkarmada önemli bir faktör olarak görünmektedir. Yaş, temel görev performansı, yaratıcılığı ya da eğitimdeki performansla güçlü bir şekilde ilişkili görünmese de, örgütsel vatandaşlık davranışları ile olumlu ilişkili ve üretkenlik karşıtı davranışlarda olumsuz ilişkili görünmektedir. Daha yaşlı işgörenler daha az saldırganlık, uyuşukluk, madde bağımlılığı ve gönüllü olarak devamsızlık sergilemektedirler (ancak hastalıkla ilgili devamsızlık genç işgörenlerden biraz daha yüksektir). Bazı araştırmacılar üretkenlik karşıtı davranışların düşük oranının daha iyi bir öz düzenleme ve kendini kontrol etmesinden kaynaklandığını iddia etmektedir (Gruys ve Sackett, 2003:31).

Bilişsel yetenek ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye yönelik araştırma çelişkilidir. Disiplin kayıtları incelendiğinde, üretkenlik karşıtı davranışlar ve bilişsel yetenek arasında güçlü bir negatif ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte, bu ilişki, bilişsel yetkinliğin eğitimsel kazanım olarak işlevsel hale getirildiği zaman gerçekleşmemiştir. Genç yetişkinlik dönemindeki ergenler üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada, gençlerde davranış bozuklukları sergileyen kişiler arasında yüksek düzeyde bilişsel kabiliyetlerin daha yüksek düzeyde üretkenlik karşıtı davranışlarla ilişkili olduğunu ve bu ilişkinin pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur. Diğer araştırmalar, genel zihinsel kabiliyetin, hırsızlık da dâhil olmak üzere üretkenlik karşıtı davranışların büyük ölçüde ilgisiz olduğunu bulmuştur. Aynı çalışmada, not ortalaması üretkenlik karşıtı davranışlarla daha güçlü bir ilişki göstermiştir. Bulgulardaki çelişkiler, bilişsel yetenek ölçütleri ile üretkenlik karşıtı davranışların tespit edilen olaylara karşı kendi kendine bildirilen ölçümler arasındaki farksal etkilerde açıklanabilir (Spector ve Fox, 2005:117).

Duygusal zekâ (Emotional Intelligence), duygusal bilgiyi kendini ve başkalarını tanımlama ve yönetme ve enerjiyi gerekli davranışlara odaklama olarak tanımlanmıştır. Bu zekâ tipini oluşturan faktörler şunlardır.

- Kendini algılama ve kendini ifade etme

- Duyguların değerlendirilmesi ve tanınması
- Duyguların düzenlenmesi,
- Duyguların kullanımı.

Bu zekâ tipinin duyguları yönetme yeteneğini içerdiği ölçüde, kendi kendini kontrol için bulunan benzer üretkenlik karşıtı davranışların üzerinde bir etkisi olması beklenebilir. Ancak bu alanda yapılan araştırmalar sınırlı olmakla birlikte, duygusal zekânın dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet arasındaki ilişkiler üzerindeki olumlu etkilerini araştıran bir çalışma, bu ilişkilerin herhangi birinde anlamlı olumlu bir etki bulmayı başaramamıştır.

Bunlara ek olarak, işyerindeki kişilerarası çatışma da tersine iş davranışlarına yol açabilmektedir. Denetim otoritesi ile kişiler arası çatışma, sapkın davranışlara yol açmak için meydan okuma gibi ters davranışlara yol açabilmektedir. Akranlarla kişiler arası çatışma, taciz, zorbalık ve fiziksel değişimler gibi ters davranışlara da meydan verebilmektedir (Aryee vd. 2002: 269).

Örgütsel kısıtlamalar, iş koşullarının iş görevlerini ne ölçüde etkilediği, üretkenlik karşıtı davranışların ile ilişkili olduğu, dolayısıyla yüksek kısıtlı işlerin üretkenlik karşıtı davranışlara katılan işgörenlere sahip olduğu gösterilmiştir. Kısıtlamalar sadece üretkenlik karşıtı davranışlara yol açmakla kalmaz, aynı zamanda üretkenlik karşıtı davranışlar kısıtlamalara da yol açabilir. Bu davranışlara maruz kalan işgörenler, bu kısıtlamaların zamanla arttığını görebilmektedir (Gruys ve Sackett, 2003:92).

Örgütsel adalet ya da adalet algılarının, üretkenlik karşıtı davranışların sergilenmesini etkilediği gösterilmiştir. Dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimli adalet, bireylerin hem politik sapkınlık hem de kişisel saldırganlık gibi ayrıca, üretim yavaşlaması ve mülkiyet sapması gibi organizasyona yönelik ters davranışsal davranışlara da yol açabilmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001:278).

Genel olarak haksızlık algıları, politik sapkınlık ve kişisel saldırılar gibi kişilerarası zıt üretken davranışları ortaya çıkarabilmektedir. Kişilerarası adalet ve bilgilendirme adaleti aynı zamanda denetim otoritesine uymayı ihmal etme, denetleyici

talimatlara uymama, denetçiye karşı kaba davranma, denetçi hakkında doğrulanmamış söylentiler yayma, bilerek amirinin başını belaya sokmak için bir şeyler yapmak ve iş arkadaşlarını teşvik etmek gibi amaca yönelik çalışma davranışlarını da ortaya çıkarabilmektedir.

Kişilik, bir işgörenin üretkenlik karşıtı davranışlarına yönelik eğilimine dair bir öngörüdür. Bir işgörenin vicdan azlığı olduğunda, organizasyonla ilgili ters davranışlarının ortaya çıkması daha olasıdır. Uygunluk içinde olmayan işgörenler, kişilerarası sapkın davranışlarla ilgili ters davranışlar sergileyeceklerdir. Dahası, daha fazla özgüllük açısından, işgörenlerin vicdan sahibi olmaları, sabotaj ve çekilme ihtimallerinin daha düşük olması daha olasıdır. Son olarak, üretim sapması da meydana gelebilecek olumsuzluklar arasındadır (Bolton vd., 2010:538).

Narsistik kişiliğe sahip işgörenler, özellikle işyeri stresli olduğunda, daha fazla ters davranış sergileme eğilimi sergilemektedir.

Öz denetim, üretkenlik karşıtı davranışların önemli bir açıklaması olarak değerlendirilmiştir. Öznellik, öz-denetim ya da iç kontrol gibi, sapkın davranışları engelleme eğiliminde istikrarlı olan kişiler bireysel farklılık gösterebilmektedir. Çoklu regresyon analizi kullanılarak yapılan bir çalışmada üretkenlik karşıtı davranışların kişisel özelliklerle etkileri karşılaştırılmıştır. Çalışma kendi kendine kontrolün üretkenlik karşıtı davranışların en iyi yordayıcısı olduğunu ve diğer faktörlerin çoğunun ihmal edilebilir tahmin değerinin olduğunu göstermiştir. Bilişsel yetenek ve yaş, bazı etki gösteren kalan faktörler arasında bulunmuştur. Bu ek bulgular yaşlı işgörenlerin daha yüksek düzeyde bir öz-denetim uyguladıklarını gösterme eğilimindeki araştırmalarla tutarlıdır (Gruys ve Sackett, 2003:32).

Üretkenlik karşıtı davranışlarda yapılan bir araştırma dizisi, üretkenlik karşıtı davranışların maruz kalanlarda düşük düzeyde bir anlaşmazlık ve vicdan azabı yarattığı, yüksek düzeyde nevroitikliklerin, üretkenlik karşıtı davranışların daha fazla inatçılık gibi olaylara yol açabileceğini göstermektedir. Duygusal olaylar teorisi, bazı kişilerin, diğer işgörenlerden daha hassas olmaları nedeniyle, daha sık olarak, incitildiği ve mağduru olduğunu bildirdiklerini açıklamak için kullanılmıştır (Bowling ve behr., 2006: 999).

Örgüt içindeki normatif davranışlar, işgörenlerin gözlemlenen üretkenlik karşıtı davranışları rapor etmelerini engellemeye eğilimlidir. Üretkenlik karşıtı davranışların akran raporlaması üzerinde en etkili görünen üç faktör bulunmaktadır. Üretkenlik karşıtı davranışları bunları gözlemleyen kişi arasındaki duygusal yakınlık; gözlenen yanlış davranışların ciddiyeti ve tanığın varlığı söz konusu olduğunda ciddi olabilmektedir. Akranlar, meslek mensuplarının üretkenlik karşıtı davranışlarını, davranış şiddetli olduğunda veya başka tanıklar olduğunda raporlamakta ve üretkenlik karşıtı davranışları işleyen kişiye duygusal olarak yakın olduklarında bunları bildirme olasılığı daha düşüktür. Bunların kullanımındaki önemli bir sorun, akran raporlarının sadece gözlemlenen davranışları yakalaması ve gizlice işlenen üretkenlik karşıtı davranışları tanımlayamamasıdır.

Tüzüner ve Gültaş (2017) verimlilik karşıtı iş davranışlarının beş faktör kişilik özellikleri ve bilişsel yetenek ile ilişkisini araştırdıkları çalışmada kişilik boyutlarından sorumluluk bilincinin, verimlilik karşıtı iş davranışının kötüye kullanma ve fiziksel çekilme alt boyutlarında yer alan davranışlarla negatif yönde; dışadönüklüğün, fiziksel çekilme boyutunda pozitif yönde, duygusal dengesizliğin ise kötüye kullanma boyutunda yer alan verimlilik karşıtı iş davranışlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer bir bireysel belirleyici olan bilişsel yeteneğin ise, kötüye kullanma, üretimden sapma ve sabotaj boyutlarında yer alan verimlilik karşıtı iş davranışlarıyla negatif yönde ilişkili olduğu ve bilişsel yeteneğin, kötüye kullanma, üretimden sapma ve sabotaj boyutlarında yer alan verimlilik karşıtı iş davranışlarının sergilenme düzeyleri üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Bireylerin sabit özelliklerinin üretkenlik karşıtı davranışların olasılığı ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Üretkenlik karşıtı davranışları ilişki içinde olduğu gösterilmiş olan istikrarlı özelliklerin bazı örnekleri; vicdanlılık ve anlaşılabilirlik, motivasyondan kaçınma, bilişsel yetenek ve kendini kontrol etmeyi içerir. Bu istikrarlı koşulların üretkenlik karşıtı davranışları öngördüğü ölçüde, bir kuruluştaki üretkenlik karşıtı davranışların azaltılması yeni işgörenlerin işe alım ve seçim aşamasında başlayabilir.

Bütünlük taraması, bilişsel yetenek taraması gibi kuruluşlar tarafından kullanılan yaygın bir tarama şeklidir. Kişilik testi, daha yüksek üretkenlik karşıtı davranış insidansı olan bireylerin taranmasında da yaygındır. Çalışma örnekleri, tek başına bütünlük testinden daha etkili bir tarama aracı olarak bulunmuştur, ancak bütünlük testi ve bilişsel testler birlikte daha iyi tarama araçlarıdır. Tarama araçlarının kullanımı kusurlu bir karar verme aracı olabilir de, genellikle işe alım görevlisinin karşılaştığı soru enstrümanın mükemmel olup olmadığı değil, diğer eleme araçlarına göre tarama aracının işlevsel olup olmadığıdır.

Ancak, kurumlar üretkenlik karşıtı davranışları başarılı bir şekilde yönetmek için işgörenlerinden daha fazlasını yapmalıdır. Önemli araştırmalar, üretkenlik karşıtı davranışların örgütsel kısıtlamalar, ödüllendirme eksiklikleri, görev dışı görevler, kişilerarası çatışmalar ve örgütsel adalet eksikliği de dâhil olmak üzere bir örgütün günlük operasyonlarında ortaya çıkan durumsal faktörlerden kaynaklandığını göstermiştir. Araştırmalar, haksız muamele gören bireylerin üretkenlik karşıtı davranışlara katılma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, kuruluşların üretkenlik karşıtı davranışların etkisini azaltmak için atabilecekleri önemli bir adım, örgütsel adaleti geliştirmektir. İletişimi ve geri bildirimini sürdürmek, işgörenlerin katılımına izin vermek ve denetleyici eğitim, üretkenlik karşıtı davranışları hafifletmek için başka önerilerdir. Örgütler ayrıca işgörelere, kişilerarası çatışmaların işaretleri ve kaynakları için dikkat etmeli ve bu sayede gerektiği şekilde tanımlanabilmeli ve onlara yönelebilmelidir (Gruys ve Sackett, 2003:34).

Üretkenlik karşıtı davranışlarla mücadele, üretkenlik karşıtı davranışların tetikleyicilerini azaltmak için önleyici tedbirlerin seçimi, izlenmesi ve uygulanması maliyetleri dâhil olmak üzere bazı maliyetlerle birlikte gelir. Bu davranışları azaltmak için maliyetli önlemler almadan önce, bir kuruluşun üretkenlik karşıtı davranışların maliyetlerini tanımlaması yararlı olabilir. Fayda-maliyet analizi bir tasarruf göstermezse, kurum üretkenlik karşıtı davranışlara karşı savaşıp savaşmamaya değip değmeyeceğine karar vermelidir. Üretim sapması ve geri çekilmenin, belirli durumlarda gerilimi azaltmalarına izin vererek işgörelere fayda sağlayabileceğini öne süren en az bir araştırmacı grubu vardır (Miles vd. 2002:52).

3.1.3.Üretkenlik Karşıtı Davranışların Boyutları

Sapma teriminin (kabul edilen normları ihlal eden davranış) kullanılmasıyla Robinson ve Bennett, üretkenlik karşıtı davranışların dört sınıf tipolojisini oluşturmuş ve bunları aşağıdaki boyutlara bölmüşlerdir. Bunlar (Bolton vd., 2010:538):

- Erken ayrılma, kasıtlı olarak yavaş çalışma veya uzun mola alma gibi davranışları içeren üretim sapması;
- Teçhizat sabotajı, mülk hırsızlığı ve geri tepmeler alma gibi mülkiyet sapması;
- Kayırmacılık, intikam, dedikodu veya başkalarını suçlamayı içeren politik sapkınlık;
- Taciz, sözlü taciz ve tehlike altındaki kişisel saldırganlıktır.

Üretkenlik karşıtı davranışların bir diğer beş boyutlu analizi de boyutları şu şekilde açıklamaktadır:

- Taciz
- Üretim Sapması
- Sabotaj
- Çalma
- Çekilme

Üretkenlik karşıtı davranışların bir diğer 11 boyutlu analizinde boyutları şu şekilde açıklamaktadır (Miles vd. 2002:53):

- Mal hırsızlığı
- Mülkün yok edilmesi
- Bilginin kötüye kullanılması

- Zaman ve kaynakların kötüye kullanılması
- Güvensiz davranış
- Yetersiz katılım
- Kötü iş kalitesi
- Alkol kullanımı
- İlaç kullanımı
- Uygunsuz sözlü eylem
- Uygunsuz fiziksel eylem

Öte yandan, örgütsel ve kişilerarası hedef tarafından ayırt edilen iki boyutlu bir üretkenlik karşıtı modeli, büyük ölçüde kabul görmüştür.

3.2.Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Kavramı ile Benzeşen Kavramlar

Organizasyonlara yardım eden, ancak gerekli görevlerin ötesine geçen davranışlardan oluşan, üretkenlik karşıtı davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) birlikte ele alınmış ve birini gerçekleştiren işgörenin diğerini yapmayacağına dair bir ilişki söz konusudur (Sackett, 2002:6). Bu bağlamda karşıt kavram olarak örgütsel vatandaşlık davranışı bu bölümde detaylandırılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, terimin 1980'lerin sonlarında ortaya çıkmasından bu yana revizyonlara girmiştir, ancak yapı özünde aynı kalmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenlerin kendiliğinden ve kendi anlaşmaları için yapmayı tercih ettikleri şeyleri ifade eder ki bunlar genellikle sözleşme yükümlülüklerinin dışındadır. Başka bir deyişle isteğe bağlıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örneğin, maaş artışları veya promosyonlar yoluyla şirket tarafından her zaman doğrudan ve resmi olarak kabul edilemez veya ödüllendirilemeyebilir, ancak, örgütsel vatandaşlık davranışı, elverişli denetim otoritesine ve ortak işgören derecelendirmelerine veya daha iyi performans değerlendirmelerine yansıtılabilir. Bu sayede gelecekteki ödül kazancını dolaylı olarak kolaylaş-

tırabilir. Son ve kritik olarak, örgütsel vatandaşlık davranışının “organizasyonun etkili işleyişini teşvik etmesi” gerekir (Organ, 1995: 4).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, “görev performansının gerçekleştiği sosyal ve psikolojik ortamı destekleyen performans” olarak tanımlanan, bağlamsal performans kavramı ile eş anlamlıdır (Organ, 1997: 95). Bu modern işyerinde işgörenlerin rollerinin esnekliğini yansıtırken ve örgütsel vatandaşlık davranışının (Van Scotter, Motowidlo, 1996), ortak anlayışında işgörenlerin tanınmasını ve ödüllendirildiğini kabul eder. Çalışmakta olan diğer kişilere yardımcı olmak için teşviklerde bulunmak, çoğu kişinin aşına olduğu bir fikirdir ve bu fikirler örgütsel vatandaşlık davranışlarını kavramsallaştırmanın popüler bir yolu olmaya devam etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının tipik örnekleri arasında yeni bir kişinin rolünü ve ofisini, son teslim tarihleriyle mücadele eden bir meslektaş veya vardiyaları değiştirmek için gönüllü olmayı öğrenmesine yardımcı olmak sayılabilir. Daha da önemlisi, örgütsel vatandaşlık davranışı, fazla mesai ücreti (beklenti) olmaksızın fazla mesai yapmak ya da ofis genelindeki işlevleri organize etmek için gönüllü olmak gibi organizasyonla ilgili eylemleri de kapsamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının, işgören performansı ve refahı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu gösterilmiştir ve bu da organizasyon üzerinde dikkate değer etkiler yaratmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş doyumu arasındaki korelasyon yaklaşık 0,4'tür (Organ, 1988). Bununla birlikte, belli başlı performans türleri, iş tatmini tarafından etkilenecektir. Bu davranışların tümü örgütsel vatandaşlık davranışı içinde kapsanmaktadır.

İşgören performansı üzerindeki etkileri üç düzeyde ele alınabilmektedir. İlk olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren işgörenler, yöneticileri tarafından daha iyi performans dereceleri almaya eğilimlidir (Podsakoff ve diğerleri, 2009). Bunun nedeni, örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren işgörenlerin daha fazla beğeni alması ve daha olumlu algılanmasıdır. Organizasyonun genel başarısında ya da gönüllü doğası gereği örgütsel vatandaşlık davranışının bir işgören bağlılığı biçimi olarak algılanmasında önemli bir rol oynar (Organ vd., 2006). Nedeni ne olursa olsun, ikinci etki, daha iyi bir performans derecesinin, ödemeler (ikramiyeler, promosyon-

lar veya işle ilgili faydalar) gibi ödüller kazanmasına bağlı olmasıdır (Podsakoff vd.,2009). Üçüncüsü, bu işgörenler daha düşük performans derecelerine sahipler ve daha büyük ödüller kazanmasıdır. Ekonomik durgunluk sırasında, bu işgörenlerin işten çıkarılma şansı daha düşük olacaktır (Organ vd., 2006).

Örgütsel vatandaşlık davranışının etkileri şu şekildedir (Podsakoff vd., 2009):

- Üretkenliği arttırmak,
- Kaynakların serbestleştirilmesi,
- İyi işgörenleri cezbetmek ve korumaktır.

3.3. Bireyler Arası ve Örgütsel Boyutta Üretkenlik Karşıtı Davranışlar

Kişisel düzeyde, üretkenlik karşıtı davranış sergileyen bir işgörenin diğer ters davranışlara katılma olasılığı daha yüksek bulunmuştur.

Erkekler, hırsızlık, şiddet ve alkol bağımlılığı gibi ters davranışlarda bulunmaya daha yatkındır ve daha genç işgörenler hırsızlığa yakalanma olasılığının yaşlı işgörenlerden iki kat daha fazladır. Bazı kişilik özelliklerinin bir işgörenin tersine iş yapma davranışına girme olasılığını etkilediği bulunmuştur (Gruys ve Sackett, 2003:31).

Üretkenlik karşıtı davranışlarla ilgili olarak araştırılan temel kişilik özellikleri duygusal istikrar, dışa dönüklük, deneyime açıklık, uyumluluk ve vicdanlılıktır. Duygusal kararlılık ruh halindeki bir tutarlılıktır, uyumluluk bir kişinin başkalarıyla birlikte olma arzusuna atıfta bulunur, dürüstlük dürtü kontrolü ile ilgilidir ve harekete geçmeden önce düşünme, dışa dönüklük, bilinmeyen peşinde koşmak ve deneyime açık olmak, bir bireyin yeni deneyimlere açık olma derecesini, buna ek olarak diğer insanlarla ilgilenme ve uyarılma gibi davranışları içerir (Spector ve Fox, 2002:53).

Bu kişilik özelliklerinden hangilerinin hangi ters etki davranışlarını öngördüğü hala tartışılmaktadır, ancak yukarıda bahsedilen özelliklerin beşinin de tersine iş davranışlarını öngördüğü bulunmuştur. Bunlardan ters tepki davranışının en güçlü yordayıcısı, vicdanlılık olarak bulunmuştur. Vicdani işgörenlerin daha üretken olma-

ları ve iş ile ilgili davranışları üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmaları nedeniyle daha az vicdanlı işgörenlerden daha az sayıda ters davranışa girme eğiliminde olmaları daha olasıdır.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları ile yüksek derecede ilişkili olduğu gösterilen diğer kişilik özellikleri, uyumluluk ve duygusal istikrardır. Yüksek düzeyde duygusal kararlılığa, vicdanlılığa ya da uyumluluğa sahip olan işgörenler, işteki ters davranışlara bu özelliklerin düşük düzeylerini gösterenlerden daha azdır.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, işgörenin bazen hastalığa yakalanmadığı durumlarda, örneğin hastaya çağrılması gibi, bazen de minimal sonuçlara yol açabilir. Bunu yapmak için herhangi bir sonuç olmayabilir, ancak bu durumda, işgören daha cazip olabilecek, anında ödeme yapabilecek diğer faaliyetlerde bulunabilir. İnsanların işyerinde üretkenlik karşıtı davranışa girmemesinin temel nedeninin kendi kendini kontrol etmesidir. (Fida vd. 2015:135).

Öz-kontrol, gelecekteki sonuçların değerlendirilmesi ile ilgilidir ve tersine iş davranışının temel belirleyicisi olarak bulunmuştur. İşgörenler, yakalanma korkusuna kıyasla, tersine çevrilenlerin ödülleri dikkate alırlar. Kendini kontrol etme, yakalanmanın sonuçlarının yüksek olması durumunda ortaya çıkma olasılığı daha yüksektir. Bir işgörenin yakalanma olasılığının düşük olduğunu düşüncesi varsa bir işçiden çalma olasılığı üç kat daha fazladır.

İnsan kaynakları içinde yer alan süreçler gibi örgütsel faktörler, birinin üretkenlik karşıtı iş davranışı gösterip göstermeme durumunu etkileyebilir. Üretkenlik karşıtı iş davranışını teşvik edebilecek insan kaynakları fonksiyonları, teşvik yapısı, sonuç odaklı performans değerlendirmesi ve işgören değerlendirmelerinin sadece bir kaynaktan yapılmasıdır. Bu insan kaynakları yöntemleri aşağıda tartışılmıştır.

Süreksiz teşvikler, ters davranışları teşvik edebilir. Bunlar, işgörenlerin teşviklerini elde etmek için ihtiyaç duydukları bir hedefe sahip oldukları yerlerdir. Eğer hedeflerine ulaşmazlarsa, işgören, hedeflerine ulaşmak için ne kadar yakın ya da uzak olursa olsun teşvik almamaktadır. Bu, işgörenlerin hedeflerine ulaşmak için gerekli olan her şeyi yapmaya başlayabilmeleri nedeniyle ters davranışları teşvik

edebilir. Örneğin, hedef bir satış hedefi ise, bir işgören, ürünün karşılayamayacağı iddiaları yapmaya başlayabilir ve bu da mutsuz müşterilere neden olabilir. Teşvik, işgörenlerin ödediği ücretin yüksek bir oranıysa, bu da tersine çevrilebilir davranışlara daha çekici gelecektir.

Sonuç tabanlı performans, bir işgörenin işine odaklanmasının, elde ettikleri sonuçlar olduğu yerdir. Sonuçlara dikkat edildiğinde, işgörenlerin bu sonuçları elde etme konusunda daha az odaklanır. Bu bir işgörenin, izlenmeyen eylemler nedeniyle yakalanma olasılığının düşük olması nedeniyle, tersine çevrilebilir davranışlarla hedeflere ulaşmasını kolaylaştırır (Ramshida ve Manikandan, 2013:33).

Performans değerlendirmelerinin yalnızca denetçi tarafından gerçekleştirilmesi durumunda, bu durum denetim otoritesi ile alt düzey arasında bir bilgi asimetrisi oluşturur. Bu durumda bilgi asimetrisi, astının performansları ile ilgili olarak amir-dan daha fazla bilgiye erişebildiği yerdir. Bazı durumlarda denetim otoritesi, teknik bilgisine veya astlarının yaptığı her şeyi izleme zamanına sahip değildir. Bu üretkenlik karşıtı davranışlara yakalanma şansını azaltabilir ve dolayısıyla bu davranışların fark edilmemesine sebep olabilir.

3.4. Örgütlerde Yaygın Olarak Karşılaşılan Üretkenlik Karşıtı Davranışlar

İşten sapma, önemli organizasyonel normları ihlal eden ve bunu yaparken örgütün ve / veya üyelerinin refahını tehdit eden gönüllü davranışlardır. Bu davranışlar şu şekilde gösterilmektedir (<http://www.performancegroup.co.nz/deviance.html>):

- Gereksiz yokluk
- İşe geç kalmak ve erken çıkmak,
- Şirket hakkında olumsuz söylentiler başlatma,
- Aşırı molalar almak,
- Hataları örtbas etmek,
- Sağlık ve güvenlik yönetmeliklerine uymamak,
- Kasıtlı olarak yavaş çalışma,
- Gereksiz fazla mesai yapma,
- Uzun mesafeli görüşmeler yapmak veya işten kişisel paketler göndermek,

- Kasıtlı olarak düşük kaliteli işler üretme,
- Bilerek hata yapma,
- Mal ve / veya ekipmanı sabote etme,
- Gider hesaplarını kötüye kullanma,
- Personelin haksız yere işten çıkarılması,
- Müşterilere sözlü taciz,
- Dolandırıcılık,
- Hırsızlık

Kişilerarası sapma ise şunları içerebilir:

- İş arkadaşlarıyla rekabete aykırı bir şekilde rekabet eden işgörenler,
- Meslektaşları hatalar için suçlama,
- Patronun kararına karşı çıkma,
- Kayırma,
- Dedikodu,
- Sözlü taciz,
- Zorbalık,
- Cinsel taciz,
- Saldırganlıktır.

Üretken davranışlar makul düzeyde görev performansı, gerekli yetkinlik, bilgi, beceri, yüksek iş motivasyonu, destekleyici kişisel özellikler, sorumluluk, örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Üretkenlik karşıtı davranışlar ise, bir kurumun meşru çıkarlarına aykırı işgören davranışlardır. Bu davranışlar, işgörenler, müşteriler, hastalar, öğrenciler ve diğer işgörenlerde dâhil olmak üzere organizasyonlara veya kişilere zarar verebilir (Fida vd. 2015:136).

İşyerlerinde oldukça fazla üretkenlik karşıtı davranışlar olabilmektedir. Örneğin: işyerinde yeterli olmayan davranış, işte yazılı veya yazılı olmayan kuralları ve davranışsal gelenekleri izlemeyen ve / veya narsist olan ve / veya işyerindeki davranışlarda depresif duygularını takip eden işgörenlerdir.

Nezaketsiz davranışlar, iyi niyetli olmadıkları, usulsüz, kaba ve hüzünlü olmayan davranışlardır. İşyerinde medeni olmayan davranışlar, işe ya da müşterilere yönelik iğrenç kaba davranış ve / veya alaycı tutum anlamına gelmektedir. Zorbalık, “sürekli, saldırgan, taciz edici, korkutucu veya aşağılayıcı davranışlar, iktidarın kötüye kullanılması veya alıcının üzüntü duymasını, tehdit altında, aşağılanmış veya savunmasız hissettiren, kendine güvenlerini zayıflatan ve onların stres yaşamasına neden olabilecek haksız ceza yaptırımlarıdır”.

Zorbalık, başkalarına karşı tahakkümünü kötüye kullanmak, tehdit etmek ve ya agresif bir şekilde empoze etmek için güç, tehdit veya baskı kullanımıdır. Bu davranış genellikle tekrarlanır ve alışkanlıktır. İnsan bağlamında mobbing, bir bireyin bir aile, okul, işyeri, mahalle veya topluluk gibi herhangi bir bağlamda bir grup tarafından zorlanması anlamına gelir.

Bazı araştırmacılar, mobbing'in zorbalık için başka bir isim olduğunu iddia etmektedir. Zorbalık, işyerinde bazı fiziksel ve zihinsel taciz ve / veya işte ve / veya meslektaş veya müşteri hakaretlerinde söylentilerin ve / veya sözlü şiddetin yayılması olabilmektedir.

Kaytarma, işgörenin işe koyduğu işe göre daha az çaba sarf etme eğilimidir, yani hızlı hareketler ve / veya kendi işyerinin düzensizleştirilmesi gerektiğinde çok yavaş ya da ihmalkâr çalışma ve / veya yavaş faaliyet gösterme eğilimindedir.

Çekilme, işyerinde devamsızlık veya dosyalama ve / veya hastalık izni istismar anlamına gelmektedir. İşgören geç gelip işten erken ayrılabilir. Çoğu zaman işgörenler zamanında toplantıya ulaşamamaktadırlar (Foust vd., 2006). Düşük iş moral, iş arkadaşlarının davranışı, düşük düzey kişisel sorumluluk, iş tatminsizliği, işe gidip gelme (trafik), iş-aile çatışması gibi sebeplerin ileri sürebileceğini ifade etmektedir. Bazı işgörenler, molaları atlamak, kısa bir öğle yemeği almak veya geç kalmak için zaman ayırabilirler.

Sabotaj, organizasyon işgörenin toplantılar, projeler ya da bazı görevler gibi şeyleri sabote edebileceği anlamına gelir. Sabotaj, işyerinde düşük verimlilik ve /

veya görevlerin ve / veya işverenin mal ve ekipmanlarının zarar görmesi gibi kötü performanslar da dahil olmak üzere daha da güçlü olabilir (Bolton vd., 2010:538).

Disiplin, işgörenlerin davranışlarını öz motivasyon yoluyla ya da ödüllendirme ve cezalandırma yoluyla kontrol etme sürecidir. Disiplin, bir insanı eğitmek, bazen bir usta olarak adlandırılan, bir zanaat, ticaret ya da başka bir faaliyette ya da belirli bir davranış kuralını ya da "düzenini" takip eden bir kişiyi eğitmeyi amaçlayan sistematik bir talimattır. Çoğunlukla, disiplin ifadesi, olumsuz bir çağrışım taşır. Bunun sebebi, emirlerin yerine getirilmesi, yani talimatların yerine getirilmesinin çoğu zaman cezalandırma yoluyla düzenlenmesidir: İş ve / veya alkol veya uyuşturucu kullanımı ve / veya kumar nedeniyle yokluğun bir nedeni yoktur, işte yokluk işgörenin olmadığı anlamına gelir. Görevini yerine getirmek zorunda olduğu yerde, yokluğu işgörenin planlandığı zaman işe yaramayacağı anlamına gelir, bu organizasyon için büyük bir sorun olabilir (Hanebuth, 2008).

Geleneksel olarak, devamsızlık, bireysel performansın bir göstergesi ve işgören ve işveren arasında örtülü bir sözleşmenin ihlali olarak görülmüştür; Bir yönetim problemi olarak görülmüş ve ekonomik ya da yarı-ekonomik açıdan çerçevelenmiştir. Yalan söylemek ve / veya yanıltıcı bilgi paylaşımı ve / veya işgörenin kendi hataları için başkasını suçlaması anlamına gelir. İşgören hırsızlığı, işverenin varlıklarının izinsiz olarak çalınması, kullanılması veya kötüye kullanılması olarak tanımlanır. İşverenin parası, mülkiyeti veya zamanı, mal veya eşyası (ticari sırlar dâhil) olabilir.

Aşağıda işletmelerde genellikle görülen bazı üretkenlik karşıtı davranışlar maddeler halinde detaylandırılacaktır.

3.4.1. Başkalarına Zarar Verme

Örgütsel ortamlarda örgütlenen bir örgütün üyeleri tarafından gerçekleştirilen saldırganlıkların fiziksel eylemleri, işyeri şiddeti olarak kabul edilir. Çoğu araştırmacı genel işyeri saldırganlığını incelerken, işyeri saldırganlığını kişilerarası veya örgütsel olsun, hedeflerine göre ayıran bir araştırma dizisi vardır. Bu işyeri saldırganlığı modelinde, sürekli öfke ve kişilerarası çatışmalar kişilerarası saldırganlığın anlamlı yordayıcıları olarak bulunurken, kişilerarası çatışma, durumsal kısıtlamalar ve

örgütsel kısıtlamaların örgütsel saldırganlığın yordayıcıları olduğu bulunmuştur. Saldırganlığa önemli ölçüde bağlı olan diğer faktörler, cinsiyettir ve erkek bireylerde daha fazla saldırgan davranış gözlemlenmektedir (Keashly ve Harvey, 2005:4).

İşyerinde zorbalık, bir işgörenin diğerine göre ilerleyici ve sistematik kötü muamelesinden oluşur. Sözlü taciz, dedikodu, sosyal dışlanma veya söylentilerin yayılmasını içerebilir. “Zorbalık” ve “mobbing” terimleri bazen birbirinin yerine kullanılır ancak “zorbalık” daha çok çalışma grubu katılımını içermeyen daha düşük anti sosyal davranış seviyelerini ifade etmek için kullanılır. Zorbalığın kurbanları, örgütün dava açtığı davalarda, zorbalık masrafları, üretkenlik kayıpları, daha yüksek devamsızlık, daha yüksek işten ayrılma oranları ve yasal ücretlerdir. Rapor edilen sıklık insidansı, insidans istatistiklerini toplamak için kullanılan yöntemle ilgili olarak % 3'ten % 37'ye kadar olan oranlarla bildirilmiştir. Zorbalık davranışını tahmin eden en güçlü faktör, zorbalık olaylarına maruz kalma gibi görünmektedir. Bu zorbalığın en erken aşamalarında kısıtlanması gereken basamaklı bir sorun olduğunu göstermektedir. Zorbalık olaylarına maruz kalmanın yanı sıra, erkeğin de zorbalık davranışına girme olasılığını artırdığı görülmektedir. İnsan kaynakları işlevinin, davranışların belirlenmesi ve durdurulmasında aktif rol oynayarak zorbalık davranışının azaltılmasında yol gösterici olabileceği önerilmiştir.

Örgüt içinde yatay veya dikey olarak iletişim kanallarının yeterince iyi işlememesi sonucu işgörenler arasındaki ilişkiler sağlıklı bir biçimde yürüyecektir. Kimin hangi işten sorumlu olduğunun bilinmemesi, emir-komuta zincirindeki bozukluklar, iş çıktılarında gecikmeler, stres gibi faktörler oluşacak ve iletişimin bozukluğu sebebiyle de işgörenler psikolojik yıldırma, taciz gibi olumsuz davranış özellikleri sergilenecektir (Dündar ve Acar, 2008: 114) .

Daha düşük iş tatmini, daha düşük örgütsel bağlılık ve daha yüksek işten ayrılma oranları ile ilişkilidir (Bibi vd., 2013:4). Bu durumla ilişkili görünen iki faktör, düşük düzeyde bir anlaşmazlık ve yüksek düzeyde nörotisizmdir. Duygusal olaylar teorisi; daha fazla inatçılık olayları yaşayan bireylerin bu davranışlara daha duyarlı olabileceği ve bu nedenle bunları rapor etme olasılıklarının daha yüksek olabileceği düşünülmektedir.

Cinsel tacize boyun eğme ve bir birey tarafından bu tür davranışların reddedilmesi, bireyi etkileyen istihdam kararları için bir temel olmakta ve böyle bir davranışa, iş performansına makul olmayan şekilde müdahale etmenin ya da göz korkutucu, düşmanca ya da saldırgan çalışma ortamı yaratmaktadır.

3.4.2. Kundaklama (Sabote Etme, Mülke Zarar Verme)

Kundaklama, örgüte ait mülkü oluşturan unsurları bozmak veya tahribat yaratarak zarar vermek olarak ifade edilebilir (Spector vd., 2006).

Örgütteki işgörenlerin üretimi aksatacak biçimde ve örgüte zarar verme amaçlı olarak bilinçli şekilde gerçekleştirdikleri davranışları kapsamaktadır.

Kundaklama; işgörenlerin kişisel menfaatleri için örgütün işleyişini sekteye uğratma, örgütteki yerleşik ortamı bozma veya saptırmak amacıyla uygulanan davranışlardır. Bu davranışlar içinde; örgütle ilgili dedikodular ortaya atma, örgütü utandırma, üretimi aksatma, örgütteki mülklere zararda bulunma, müşterilere ve işgörenlere zarar verme gibi davranışlar yer almaktadır (Gruys M. L.,ve Sackett, P. R., 2003).

Ayrıca örgütün mülkü olan taşıtların lastiklerini indirmek, taşıtları çizmek, örgütteki mobilyalara zarar vermek, önemli evrakların yerini kasten başkalarıyla değiştirmek gibi davranışlar da kundaklamaya girmektedir (Neuman ve Baron, 2005: 20).

Kundaklamaya ilişkin bu davranışlar örgütteki demirbaşları “tahrip etme”, “üretimi durdurma” ve “üretimi yavaşlatma” şeklinde de sınıflandırılabilir (Sackett, ve Vore, 2009).

Kundaklama davranışı, kişiyi sinirlendiren veya düşmanca duygulara sürükleyen bazı faktörlere karşılık olarak kişisel menfaat elde etmek için uygulanabilmektedir. Kişi, bir probleme dikkati yöneltmek, örgütsel değişime karşı direnç sergilemek, iş arkadaşlarına karşı avantaj elde etmek (terfi gibi) için bu tür davranışlarda bulunabilmektedir. (Spector vd., 2006: 449).

3.4.3. Üretimi Saptırma

Üretim sapması, görevlerin yanlış yapılması veya çaba gösterilmemesi gibi amaçlarla gerçekleştirilen etkisiz bir iş performansıdır. Bu tür davranışlar disiplin eylemlerinde ve güvenlik ihlallerinde görülebilir.

İşgören sabotajı, "örgütün üretimini zedeleyecek, bozacak, mülkiyete zarar verebilecek, ilişkilerin tahrip edilmesine ya da işgörenlerin ya da müşterilerin zarar görmesine zarar verebilecek davranışlardır." Araştırmalar, genellikle sabotaj eylemlerinin ya da misilleme eylemlerinin algılarla motive edildiğini göstermiştir. Örgütsel adaletsizlik ve hedefe zarar verme niyetiyle gerçekleştirilmiştir (Bolton vd., 2010:538).

Hizmet sabotajı, üretken karşıtı davranış literatüründen kaynaklanmıştır. Cardiff Üniversitesi'nden Lloyd C. Harris ve Emmanuel Ogbonna (2002), iş yerinde rahatsızlık verici bir fenomen olarak hizmet sabotajını kavramsallaştırmak için işgören sapkınlığı ve işlevsiz davranışlar çalışmalarından yararlanmıştır. Hizmet sabotajı, hizmeti etkilemek amacıyla kasıtlı olarak tasarlanan kuruluş üyesi davranışlara başvurur. Ampirik kanıtlar, % 90'ın üzerinde işgörenin, hizmet sabotajının organizasyonlarında günlük bir olay olduğunu kabul ettiğini ileri sürmüştür.

3.4.4. Geri Çekilme (Soyutlanma)

İşgörenlerin işten soğuması, yokluk, gecikme ve sonuçta işten ayrılma gibi davranışlardan oluşur. Devamsızlık ve gecikme, örgütsel üretim, teslimatlar ve hizmetlere zarar vermektedir. Memnun olmayan işgörenler işten ya da acımasızlıktan kaçınmak ve kendilerini işlerinden çıkarmak için geri çekilir. Geri çekilme davranışı, çalışma ortamında eşitsizliğe karşı işgören misilleme olarak açıklanabilir. Çekilme, aynı zamanda, ilerici bir modelin parçası olabilir ve iş tatminsizliği, iş katılımı ve örgütsel bağlılık ile ilgilidir (Bolton vd. 2010:538).

Devamsızlık, tipik olarak, kaybedilen zaman (devamsız gün sayısı) ölçüsü ve sıklığı (devamsızlık sayısı) ölçümleriyle ölçülür. İş tatmini ve bağlılığı gibi duygusal belirleyicilere zayıf bir şekilde bağlıdır. Devamsızlık iki kategoriye uygundur. Özür-

l  devamsızlık kişisel veya aile hastalığına bağlı olanlardır ve tercih edilmeyen devamsızlıklar arasında, tercih edilen başka bir faaliyeti gerçekleştirmek için işe gelmeyen ya da bir amirine başvurmayı ihmal eden bir işgören bulunmaktadır. Devamsızlık, iş tatminsizliğine bağlanabilir. Işg renlerin yokluğunun başlıca belirleyicileri; işgörenlerin etkisi, demografik özellikler, örgütsel yoksunluk kültürü ve organizasyon yokluğu politikalarını içerir. Işe bağlı olmayan yükümlülüklerden dolayı yoksunluk, bir işin dışsal özelliklerinden, rol çatışmasından, rol belirsizliğinden ve gerilim duygularından duyulan memnuniyetsizlikten kaynaklanmaktadır. Stres ve hastalık nedeniyle devamsızlık, işin iç ve dış özellikleri, yorgunluk ve cinsiyet ile ilgilidir. Araştırmalar, kadınların erkeklerden daha fazla devamsız olmadığının ve bir kurumun yokluk kontrol politikalarının ve kültürünün devamsızlığı öngörebileceğini bulmuştur (Berry vd. 2007:411).

Sanal kaytırma, işgören tarafından gerçekleştirilen herhangi bir işle ilgili olmayan işlerde internette gezinmek olarak tanımlanabilir. Sanal kaytarma giderek daha fazla insan tarafından kullanılmaktadır. Bir araştırma, Amerikalı işçilerin % 64'ünün işyerinde kişisel görevler için interneti kullandığını göstermiştir. Bu durum işgören verimliliğinde % 30-40'lık bir azalmadan sorumlu olduğu ve 1999 yılında ABD'de 5,3 milyar dolara mal olduğu tahmin edilmektedir (Blanchard ve Henle, 2008:1069).

Gecikme, işin zamanında bitirilmemesi, ertelenmesidir. Gecikme ile ilgili problemler arasında taviz verilmiş organizasyonel verimlilik yer almaktadır. Kritik görevlerden sorumlu olan işgörenler örgütsel üretimi olumsuz etkileyebilir. Diğer işgörenler, moral ve motivasyonel problemler de dâhil olmak üzere, taşeron işgörenin psikolojik etkilerini yaşayabilirler. Diğer işgörenler, ofis işgörenlerinin davranışları tarafından belirlenen örneklerin taklit edilmesine başlayabilirler. Gecikme maliyeti ABD içinde yıllık 3 milyar dolardan fazladır.

Iř yerinde işgörenlerin madde bağımlılığı, işe devam, performans ve güvenlik üzerinde etkili olabilecek ve iş ve sağlık sorunları dışında başka yaralanmalara yol açabilecek bir sorundur.

İşten ayrılma, işgörenlerin gönüllü olarak ya da istemeyerek (işten atılmak ya da işten çıkarılmak) örgütü terk etmeleridir. Gönüllü işgören iş devri araştırması, bireysel kararların bir kuruluştan ayrılma nedenlerini anlamaya çalışmıştır. Performansın düşük olması, performans için ödül ihtimallerinin olmaması ve daha iyi dış iş fırsatları ana nedenlerdir. İş devrine ilişkin diğer değişkenler, dış ticaret pazarındaki koşullar ve diğer iş fırsatlarının varlığı ve işgörenlerin görev sürelerinin uzunluğudur. İş devri, iyi performans göstermeyen bir işgörenin bir kurumdan ayrılmaya karar vermesi veya yüksek işten ayrılma oranlarının yeni işgörenlerin işe alınması ve eğitilmesiyle ilgili maliyetleri artırması veya iyi işgörenlerin sürekli olarak ayrılmaya karar vermesi durumunda işlevsiz olabilmesidir. Önlenebilir işgücü devri, kuruluşun bunu önleyebildiği zamandır (Bolton vd., 2010:540).

3.4.5. Çalma (Hırsızlık)

İşgören hırsızlığı, işgörenlerin bir kurumdan kendilerine ait olmayan şeyleri alması olarak tanımlanır. İşgören hırsızlığı, her yıl küresel çapta milyarlarca dolarlık bir kayıp hesaba katmaktadır. İşgörenlerin müşterilere göre daha fazla hırsızlık yapması beklenmektedir. Bu büyük zimmete para geçirme ya da kalemlerin ve ataçların kazanmasını içerebilmektedir. Bir çalışmada, şirketlerin % 45'inin finansal dolandırıcılık yaşadığını ve ortalama 1,7 milyon dolar zararı olduğunu göstermektedir. Vicdanlılık gibi faktörlerin, hırsızlık davranışları ile negatif ilişkili olduğu gösterilmiştir. Birçok kuruluş, hırsızlık yapması muhtemel olanları ortadan kaldırmak için yeni işgörenler için ilk tarama sürecinde bütünlük testlerini kullanır. İşgören hırsızlık nedenleri, bireyin özelliklerini ve sinir bozucu ve haksız çalışma koşulları gibi çevresel koşulları içermektedir (Smithikrai, 2008:258).

3.4.6. Hile

İşgören dolandırıcılığı veya örgütsel dolandırıcılık, kuruluşa zarar veren bir işgören sahtekârlığı şekli olarak tanımlanmaktadır. Mesleki dolandırıcılığın tüm biçimleri gizlidir, işgörenin kuruluşa olan bağlılık görevlerini ihlal eder, faile doğrudan veya dolaylı olarak maddi menfaat sağlamak amacıyla karardır ve çalışan kurum varlıklarını, gelirlerini veya rezervlerini hesaba katmaktadır (Holtfreter, 2004). Holtfreter ayrıca, işgören dolandırıcılığının, kamu kurum ve kuruluşlarındaki güvenin azalması,

tüketici güveninin azalması ve ticari ürün fiyatlarının artması gibi toplumsal sonuçlarla ilgili kapsamlı maliyetlere neden olduğunu ileri sürmektedir.

Bu çalışma ile en alakalı iki araştırma alanı şunlardır: (i) üretim karşıtı davranışlar üzerine araştırmalar ve (ii) kurumların iç kontrolleri ile ilgili çalışmalardır. Bununla birlikte, şimdiye kadar, bu iki araştırma alanı henüz köprülenmemiştir. Literatürdeki ilk grup, tersine işgören işyeri davranışlarının bir boyutu olarak işgören sahtekârlığını içerir. Kwok ve diğ. (2005) üretkenlik karşıtı davranışları mesleki suçlar olarak görmektedir; bu örgütlerde örgütsel üyeler, işverenleri ve müşterileri mağdur ederek kendi çıkarları için işe yaramazlar. Üretkenlik karşıtı davranışlar, kuruluşun meşru menfaatlerine aykırı olarak gördüğü bir organizasyon üyesinin herhangi bir kasıtlı davranışı olarak tanımlanmaktadır (Gruys ve Sackett, 2003: 30). Mikulay ve diğ. (2007), bu davranışları, kabul edilebilir işyeri standartlarının mülkiyete dayalı ve üretim temelli ihlalleri olarak sınıflandırmaktadır.

Davranış gönüllüdür ve bir örgütün, üyelerinin veya ikisinin refahını tehdit etmektedir (Robinson ve Bennett, 1995). İncelenen üretkenlik karşıtı davranışlar, hırsızlık, uyuşturucu kullanımı, gecikme, devamsızlık, alkol kötüye kullanımı, sabotaj, madde bağımlılığı, işten ayrılma uzaması ve yemek molasının uzaması gibi davranışları içermektedir (Lau vd., 2003).

Üretkenlik karşıtı davranışları söz konusu olduğu iki ana araştırma akışı vardır (Gruys ve Sackett, 2003). Bu davranışların belirleyicilerini belirlemeye ve bu tür davranışların taksonomilerini geliştirmeye çalışmaktadır. İncelenmiş olan belirleyiciler kişisel, organizasyonel faktörleri, çalışma faktörlerini ve bağlamsal faktörleri içermektedir (Lau ve ark., 2003). Bununla birlikte, bu davranışlara dair mevcut literatürler, kurumlar tarafından uygulanması gereken kontrol tedbirlerine ilişkin sınırlı öneriler getirmiş ve henüz üretkenlik karşıtı davranışları kontrol etmek için bir mekanizma olarak kapsamlı iç kontrol önerisinde bulunmuşlardır.

Bir dizi çalışma, işgörenlerin kişilik özelliklerine dayanarak, vicdanlılık, duygusal istikrar ve anlaşılabilirlik özelliklerine göre seçim yapılmasını önermektedir (Colbert ve ark., 2004; Marcus ve Schuler, 2004). Kwok ve diğ. (2005), açık kılavuzlar ve disiplin prosedürleri, anonim raporlama sistemleri ve suçlulara yönelik sert ceza-

lar gibi resmi normatif kontrolleri önermektedir. Diğer araştırmalar, düşük düzeydeki denetleyici desteğin yokluğu veya azlığı hırsızlığın artmasına neden olduğunu göstermiştir (bkz. Lau ve ark., 2003). Aksine, Marcus ve Schuler (2004) rgtsel çabaların (politikalar, izleme araçları ve yaptırımlar) bu davranışları öngörmediğini tespit etmiştir. Tutarsız bulgular, incelenen davranışların farklı boyutlarından dolayı olabilir. Bu davranışların farklı boyutları, farklı ölçütler ve sonuçlarla ilişkilendirilmiştir (Spector ve ark., 2006; Robinson ve Bennett, 1995).

Üretkenlik karşıtı davranışların, özellikle iřęren sahtekrlığının engellenmesinde iç kontrol mekanizmalarının önemi, ilgili araştırmaların ikinci alanında incelenmiştir. İ kontrollerle ilgili çalışmalar, iřęren sahtekârlığı ile ilgili sınırlı da olsa, ilgili araştırmalar sağlar (O’Leary’s ve arkadaşları, 2006).

İřęrenlerin rgtsel yaptırımların hem kesinliği hem de şiddeti konusundaki algılarının Hollinger ve Clark'daki (2001) iřęren hırsızlığıyla ilişkili olduğu bulunmuştur. Holmes ve diğ. (2002), üst yönetimin i kontrolü sağlam bir şekilde desteklediği zaman, i faillerin ve sahteciliğin ortaya çıkma ihtimalinin daha düşük olduğunu bulmuştur. Bir başka çalışma, sadece çeşitli kontrol mekanizmalarına erişimin dolandırıcılıktan kaynaklanan kayıpları engellemediğini ortaya koymuştur (Holtfreter, 2004).

Örgüt ortamının iřęren sahtekârlığı üzerindeki etkisi önceki çalışmalarda sürekli olarak incelenmiştir. İřęren hırsızlığının kurumun çalışma ortamından etkilen-diği bulunmuştur (Appelbaum ve diğerleri, 2006; Kulas ve diğerleri, 2007). Örgütsel değişkenlerin, zarar veren kuruluşlara yönelik sapmayı etkileme olasılığının daha yüksek olduğu da tespit edilmiştir (Robinson ve Bennett, 1995). Rae ve Subraaniam (2008) iç kontrol prosedürlerinin kalitesinin örgütsel adalet ve iřęren sahtekârlığı algıları arasındaki ilişki üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Yazarlar, iřęren sahtekrlığıyla ilgili stratejilerin, çalışma ortamı, iç kontrol faaliyetleri ve eğitim gibi örgütsel faktörlere odaklanması gerektiğini öne surmektedir.

Sponsorluk rgtleri komitesi, özellikle zayıf kontrol ortamı nedeniyle kuruluşlarda sahtecilik meydana geldiğini savunmaktadır (Ziegenfuss, 2001). Sponsorluk

örgütleri komitesinin çerçevesi içinde, kontrol ortamı kurumun genel tonunu iç kontrolün önemine göre belirler (Geiger ve ark., 2004).

O’Leary ve diğ. (2006) kontrol ortamını iç kontrolün en önemli unsuru olarak kabul etmiştir. Benzer şekilde, (Smith ve ark.2005) Malezya'daki denetçilerin kontrol ortamını önemli dolandırıcılık göstergelerinden biri olarak değerlendirdiğini tespit etmiştir.

Mevcut literatürlere dayanarak, üretkenlik karşıtı davranışları ve kontrol ortamı arasında yakın bir bağlantı olduğu görülmüştür. Belki de üretkenlik karşıtı davranışları, kurumun iç kontrol ortamı tarafından açıklanabilir. Bu nedenle mevcut çalışma, kontrol ortamının işgörenlerin üretkenlik karşıtı davranışların bir boyutu olan işgören sahtekârlığına yönelik tutumları üzerindeki etkisini inceleyerek mevcut literatüre eklenmiştir.

3.5. Üretkenlik Karşıtı Davranışların Nedenleri

Üretkenlik karşıtı davranışlar, bir şirketin kayıp miktarının ölçemediği veya hesaplayamadığı bir yılda yıllık olarak zarara uğramasına neden olur, çünkü hâlihazırda ters çevrimli davranışların neden olduğu kayıpları ölçmek için kullanılan bir ölçüme sahip değildir. Şirketler, araştırmaya çok sayıda yatırım yaparlar ve işgörenlerde meydana gelen olumsuz davranışları önlemek için işgörenlere eğitim düzenler.

Rahat bir çalışma ortamı işgörenleri motive edecek ve iş performansını artıracaktır, ancak işgörenler genellikle tehlikeli çalışma ortamına maruz kalırsa, şirkete olumsuz etkiye bulunacaktır. Eğer bir kişi tehlike çalışma ortamına maruz kalırsa, bu kişinin işi bırakması için şansı artacaktır, bu durum işten ayrılma oranını arttıracaktır.

Bununla birlikte, işgörenlerin şirket politikalarına ve refahına duydukları memnuniyetsizlik, her şirkette bulunabilecek yaygın bir konudur. Örneğin, ücret keşintisi, şirkette çalınmanın artmasına neden olur. İşgörenler, maaşlarının kesilmesi kararından memnun olmadıkları durumunda şirketin varlıklarını çalarlar hatta şirketin gizli belgelerini diğer rakiplere verebilirler. Şeffaf olmayan prosedürler, kapalı

kapı kararı, eylemin üstünde olmak, işgörenlerin şirketten herhangi bir saygı duymadığını hissetmelerini sağlayacaktır. Şirket, yaş, ırk, cinsiyet ve kültür içinde iş bariyerlerini bulmak bizim için zor değildir. İşgörenler birbirleriyle işbirliği yapamazlar çünkü bariyerler arasında; iletişim eksikliği, zaman gecikmesiyle geçmesi gereken bilgilerin ortaya çıkmasına neden olacaktır (Gruys ve Sackett, 2003:31).

Üretkenlik karşıtı davranışların ortaya çıkmasına neden olan kişisel sorunlar da vardır. Aile meselesi olan işgörenler duygularını iş yerine getirmekte, sadece iş performansını ve diğer meslektaşlarını etkileyecektir.

3.6. Üretkenlik Karşıtı Davranışların Sonuçları

Üretkenlik karşıtı işgören iş davranışları, bir organizasyon üzerinde zararlı etkilere sahip olabilmektedir. Bu, yeni işgörenlerin işe alınmasında ve insan kaynakları işlevlerinin uygulanması sırasında ters davranışların dikkate alınmasını önemli kılmaktadır. Birisinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına girip girmeyeceğini tahmin edebilecek birçok faktör vardır. Sorumluluk ve öz-denetim gibi kişilik özelliklerini içerir. Ayrıca, teşvik programları ve performans değerlendirme teknikleri gibi insan kaynakları işlevlerini de içermektedir. İşgören seçim sürecindeki yapısal olmayan görüşmeler ve bütünlük testleri kullanılarak ters davranışlar azaltılabilmektedir. Ayrıca 360 ° geribildirim kullanarak ve hem sonuç hem de davranışa dayalı teşvik programlarını kullanarak azaltılabilirler. Tüm bu ters davranışları ölçmek zor olsa da, bu araçları kullanırken, devamsızlık, hırsızlık ve müşteri şikâyetlerinde bir azalma beklenmektedir.

Üretkenlik karşıtı işgören davranışları, örgütteki üretkenliğin ve verimliliğin azalması ile iyi işgörenlerin örgütten ayrılmalarına sebep olmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL SINIZMIN ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

4.1.Araştırmanın Amacı

Örgütsel adalet, bireyin çalıştığı kurumda varlığını devam ettirmesi için örgüt içi adalete güvenmesi ve bunun için kurum amaçlarını benimseyip, amaçların başarıya ulaşması için çaba harcamasıdır (Ailen ve Meyer, 1990: 2). Buna göre örgütsel sinizm, bireyin örgütsel bağlılığının azaldığı durumlarda ortaya çıktığı söylenebilmektedir.

Sinizm kavramında görülen ve bireyde çalıştığı kuruma karşı negatif duygular sonucu ortaya çıkan eylemlerin her örgütte görülmesi muhtemeldir. Bu yüzden örgütsel sinizm kavramı gündeme gelmiş ve araştırmacılar tarafından incelenmeye başlanmıştır.

Bu araştırmada işgörenlerin örgütsel adalet algıları, örgütsel sinizm ve üretkenlik karşıtı davranışların incelenmesi, örgütsel adalet ve örgütsel sinizmin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerine etkisinin ne derece yordadığının incelenmesi amaçlanmıştır.

H1: Örgütsel adaletin ve örgütsel sinizmin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde etkisi vardır.

Ayrıca, örgütsel adalet, örgütsel sinizm ile üretkenlik karşıtı davranışlar ana ve alt boyutlarının sosyo demografik değişkenlere göre farklılaşma bulunup bulunmadığının tespiti.

4.2.Araştırmanın Önemi

Günümüzde sürekli değişen ve gelişen örgütlerde bireylerin örgütsel adalet algısının, verimliliğin, iş doyumunu ve güven düzeylerinin yüksek olması önem kazanmaktadır.

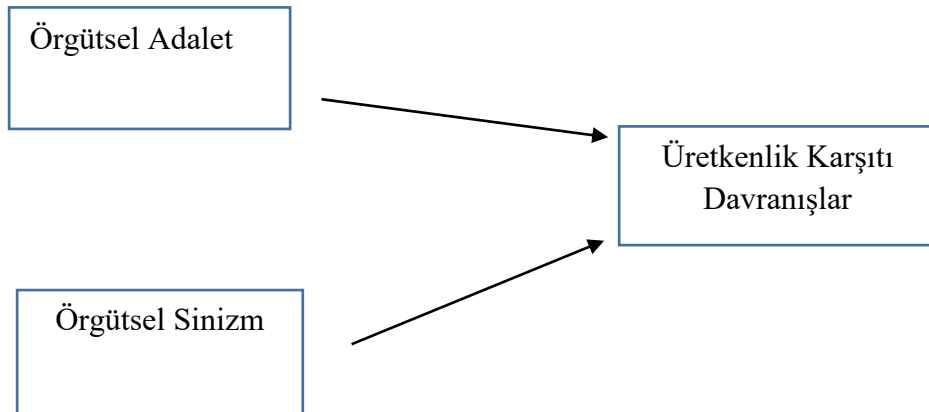
Bireylerin örgüte karşı olumlu tutum sergilemesini engelleyen bazı tehditler vardır. Bunlardan biri de son zamanlarda araştırılmaya başlanan örgütsel sinizm, üretkenlik karşıtı davranışlar ile örgütsel adalettir.

Örgütsel adalet ve örgütsel sinizmin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkileri ile işgörenlerin olumsuz tutumları sonucunda örgütün verimliliğini ve geleceğini etkilediğinden bu araştırmadan elde edilecek bulgular örgütte yapılması gereken düzenlemeler konusunda katkı sağlayacaktır. Bu araştırmadan elde edilen bilgiler yönetim organizasyon ve insan kaynakları disiplinlerinde farklı açılımlar ve öneriler getirmesi açısından önemlidir.

Ayrıca alan yazın incelendiğinde, özel sektörde örgütsel sinizm ve üretkenlik karşıtı davranışlar ile ilgili olarak yapılan çalışmaların gitgide artmaya başladığı; fakat örgütsel adalet ve örgütsel sinizmin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerine etkisiyle ilgili araştırmaların kısıtlı olduğu görülmektedir. Bu bakımdan, araştırma alan yazına katkı getirerek, sonuçları diğer araştırmaların yapılmasına alt yapı oluşturabilecektir.

4.3.Araştırmanın Modeli

Tablo 4. 1 Araştırma Modeli



Bu araştırmada örgütsel adalet ve örgütsel sinizmin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca bu değişkenler arasındaki korelasyon araştırılmıştır.

4.4.Evren Örneklem

Araştırmanın evreni Türkiye’deki Serbest Bölge Kurucu ve İşletici şirketlerdeki işgörenlerinden oluşmaktadır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan 500 adet anket formu Serbest Bölge Kurucu ve İşletici A.Ş.’e gönderilmiş ve gönderilen anketlerden 450 adet geri dönmüştür. Bu anketlerden 19 adedi değerlendirme dışında bırakılmış 431 adet anket araştırmanın örneklemini teşkil etmektedir.

Araştırmanın evren örneklemini oluşturan serbest bölge kurucu ve işletici şirketleri hakkındaki bilgiler aşağıdadır:

Ülkemizde 1980 senesinden başlayarak serbest bölge düzeni tatbik edilmiştir. Oluşturdukları ilk zamanlardan itibaren ticaret hacimleri devamlı yükseliş göstermesine karşın bugün serbest bölgelerde ticaret hacmi ve istihdam sayıları bazı zamanlarda çoğalmış bazı zamanlarda ise düşüş göstermiştir.

Genel olarak serbest bölgeler; ülkede geçerli ticari, mali ve iktisadi alanlara ilişkin hukuki ve idari düzenlemelerin uygulanmadığı veya kısmen uygulandığı, sınai ve ticari faaliyetler için daha geniş teşviklerin tanındığı ve fiziki olarak ülkenin diğer kısımlarından ayrılan yerler olarak tanımlanabilir.

Serbest bölgelerde kurulu bulunan kurucu ve işletici anonim şirketler kuruldukları bölgenin alt yapısı ve yönetimini üstlendikleri, kurulduğu serbest bölgedeki yönetici şirket olarak tanımlanan şirketlerdir. Türkiye’de bulunan 18 serbest bölgede kurulu bulunan şirket sayısı 2.188 adet ve 61.678 işgören çalışmaktadır. Yönetici şirket olarak kurulu bulunan 18 adet Serbest Bölge ve Kurucu İşletici A.Ş.’de yaklaşık 1.100 işgören çalışan mevcuttur.

3218 sayılı Serbest Bölgeler Kanunu'nda serbest bölgelerin kurulması ve işletilmesindeki temel amaçlar:

- İhracata yönelik yatırım ve üretimi teşvik etmek
- Doğrudan yabancı yatırımları ve teknoloji girişini hızlandırmak,
- İşletmeleri ihracata yönlendirmek ve uluslararası ticareti geliştirmek.

Bulundukları ülke ekonomilerine sağladıkları katkıların yanında, esnek ve çağdaş idari yapılarıyla dış ticarete yönelmek isteyen firmalara modern ve gelişmiş bir yatırım ortamı sağlayan serbest bölgeler lojistik merkezler olarak ülkemizde de önemlerini artırmaktadırlar.

Tablo 4. 2 Türkiye’de Serbest Bölge Kurucu ve İşletici Şirketlerin Kuruluş Tarihleri ve İşgören Sayıları

	Türkiye Serbest Bölgeleri	Kuruluş Tarihleri	İşgören Sayısı
1	Mersin Serbest Bölgesi	1985	100
2	Antalya Serbest Bölgesi	1985	40
3	Ege Serbest Bölgesi	1987	400
4	İstanbul Atatürk Havalimanı Serbest Bölgesi	1990	36
5	Trabzon Serbest Bölgesi	1990	14
6	İstanbul Trakya Serbest Bölgesi	1990	75
7	Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi	1992	18
8	İstanbul Endüstri Ve Ticaret Serbest Bölgesi	1992	80
9	Samsun Serbest Bölgesi	1995	20
10	Avrupa Serbest Bölgesi	1996	150
11	Rize Serbest Bölgesi	1997	3
12	Kayseri Serbest Bölgesi	1997	26
13	İzmir Serbest Bölgesi	1997	55
14	Gaziantep Serbest Bölgesi	1998	14
15	TUBİTAK-MAM Serbest Bölgesi	1999	29
16	Denizli Serbest Bölgesi	2000	9
17	Bursa Serbest Bölgesi	2000	85
18	Kocaeli Serbest Bölgesi	2000	17

Kaynak:T.C. Ekonomi Bakanlığı Resmi Sitesi, “Ülkemiz Serbest Bölgeleri ve Kuruluş Tarihleri”
[https://www.ekonomi.gov.tr/portal/content/conn/UCM/uuid/dDocName:EK-070962; jsessionid= M66hNIL_27LWdyoUL_mIOwG2BK_o7YrDxtAGOIse RXCNVKQ3nh W6h! 1899 267119, \(Erişim Tarihi:12.07.2019\)](https://www.ekonomi.gov.tr/portal/content/conn/UCM/uuid/dDocName:EK-070962; jsessionid= M66hNIL_27LWdyoUL_mIOwG2BK_o7YrDxtAGOIse RXCNVKQ3nh W6h! 1899 267119, (Erişim Tarihi:12.07.2019))

Mersin Serbest Bölgesi



Resim 4.1 Mersin Serbest Bölgesi

Kuruluşu	: 12.11.1983 tarih ve 83/7285 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı
Mülkiyet	: Hazine+Özel
Bölge Alanı	: 625.565 m2
Fiziki Doluluk	: 100%
Firma Sayısı	: 429
Ruhsat Sayısı	: 646
Bölgedeki İstihdam	: 9.404 kişi

Antalya Serbest Bölgesi



Resim 4.2 Antalya Serbest Bölgesi

Kuruluşu	: 03.11.1983 tarih ve 83/7285 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı
Mülkiyet	: Hazine
Bölge Alanı	: 447.668 m2
Fiziki Doluluk	: 100%
Firma Sayısı	: 109
Ruhsat Sayısı	: 178
Bölgedeki İstihdam	: 4.729 kişi

Ege Serbest Bölgesi



Resim 4.3 Ege Serbest Bölgesi

Kuruluşu	: 11.01.1987 tarih ve 87/11401 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı
Mülkiyet	: Hazine
Bölge Alanı	: 1.737.893 m2
Fiziki Doluluk	: 99%
Firma Sayısı	: 195
Ruhsat Sayısı	: 277
Bölgedeki İstihdam	: 17.487 kişi

İstanbul Atatürk Havalimanı Serbest Bölgesi



Resim 4.4 İstanbul Atatürk Havalimanı Serbest Bölgesi

Kuruluşu	: 03.03.1990 tarih ve 90/220 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı
Mülkiyet	: Hazine
Bölge Alanı	: 183.913 m2
Fiziki Doluluk	: 94%
Firma Sayısı	: 151
Ruhsat Sayısı	: 174
Bölgedeki İstihdam	: 1.186 kişi

Trabzon Serbest Bölgesi



Resim 4.5 Trabzon Serbest Bölgesi

Kuruluşu	: 08.05.1990 tarih ve 90/450 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı
Mülkiyet	: Kamu (TDİ)
Bölge Alanı	: 38.000 m2
Fiziki Doluluk	: 51%
Firma Sayısı	: 6
Ruhsat Sayısı	: 9
Bölgedeki İstihdam	: 48 kişi

İstanbul Trakya Serbest Bölgesi



Resim 4.6 İstanbul Trakya Serbest Bölgesi

Kuruluşu	: 31.10.1990 tarih ve 90/1102 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı
Mülkiyet	: Özel
Bölge Alanı	: 357.802 m2
Fiziki Doluluk	: 75%
Firma Sayısı	: 170
Ruhsat Sayısı	: 242
Bölgedeki İstihdam	: 1.897 kişi

Adana-Yumurtalık Serbest Bölgesi



Resim 4.7 Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi

Kuruluşu	: 04.03.1985 tarih ve 85/9201 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı
Mülkiyet	: Hazine
Bölge Alanı	: 13.376.998 m2
Fiziki Doluluk	: 40%
Firma Sayısı	: 24
Ruhsat Sayısı	: 41
Bölgedeki İstihdam	: 726 kişi

İstanbul Endüstri ve Ticaret Serbest Bölgesi



Resim 4.8 İstanbul Endüstri ve Ticaret Serbest Bölgesi

Kuruluşu	: 02.03.1992 tarih ve 92/2778 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı
Mülkiyet	: Özel
Bölge Alanı	: 465.898 m2
Fiziki Doluluk	: 88%
Firma Sayısı	: 382
Ruhsat Sayısı	: 480
Bölgedeki İstihdam	: 5.151 kişi

Samsun Serbest Bölgesi



Resim 4.9 Samsun Serbest Bölgesi

Kuruluşu	: 07.11.1995 tarih ve 95/7523 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı
Mülkiyet	: Hazine
Bölge Alanı	: 73.150 m2
Fiziki Doluluk	: 98%
Firma Sayısı	: 25
Ruhsat Sayısı	: 28
Bölgedeki İstihdam	: 440 kişi

Avrupa Serbest Bölgesi



Resim 4.10 Avrupa Serbest Bölgesi

Kuruluşu	: 16.10.1996 tarih ve 96/9108 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı
Mülkiyet	: Özel
Bölge Alanı	: 1.908.959 m2
Fiziki Doluluk	: 95%
Firma Sayısı	: 148
Ruhsat Sayısı	: 185
Bölgedeki İstihdam	: 3.476 kişi

Rize Serbest Bölgesi



Resim 4.11 Rize Serbest Bölgesi

Kuruluşu	: 23.05.1997 tarih ve 97/9530 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı
Mülkiyet	: Kamu (Çaykur)
Bölge Alanı	: 9.416 m2
Firma Sayısı	: 200%
Bölgedeki İstihdam	: 4 kişi

Kayseri Serbest Bölgesi



Resim 4.12 Kayseri Serbest Bölgesi

Kuruluşu	: 11.06.1997 tarih ve 97/9524 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı
Mülkiyet	: Özel
Bölge Alanı	: 5.255.000 m2
Fiziki Doluluk	: 32%
Firma Sayısı	: 98
Ruhsat Sayısı	: 132
Bölgedeki İstihdam	: 3.922 kişi

İzmir Serbest Bölgesi



Resim 4.13 İzmir Serbest Bölgesi

Kuruluşu	: 11.08.1997 tarih ve 97/9775 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı
Mülkiyet	: Özel
Bölge Alanı	: 1.097.651 m2
Fiziki Doluluk	: 77%
Firma Sayısı	: 174
Ruhsat Sayısı	: 233
Bölgedeki İstihdam	: 1.514 kişi

Gaziantep Serbest Bölgesi



Resim 4.14 Gaziantep Serbest Bölgesi

Kuruluşu	: 07.07.1998 tarih ve 98/11368 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı
Mülkiyet	: Özel
Bölge Alanı	: 1.414.320 m2
Fiziki Doluluk	: 16%
Firma Sayısı	: 18
Ruhsat Sayısı	: 27
Bölgedeki İstihdam	: 153 kişi

TÜBİTAK-MAM Serbest Bölgesi



Resim 4.15 TÜBİTAK - MAM Serbest Bölgesi

Kuruluşu	: 29.12.1999 tarih ve 99/13725 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı
Mülkiyet	: Kamu (TÜBİTAK)
Bölge Alanı	: 360.000 m2
Fiziki Doluluk	: 22%
Firma Sayısı	: 26
Ruhsat Sayısı	: 27
Bölgedeki İstihdam	: 1.392 kişi

Denizli Serbest Bölgesi



Resim 4.16 Denizli Serbest Bölgesi

Kuruluşu	: 10.03.2000 tarih ve 2000/398 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı
Mülkiyet	: Özel
Bölge Alanı	: 425.022 m2
Fiziki Doluluk	: 32%
Firma Sayısı	: 25
Ruhsat Sayısı	: 27
Bölgedeki İstihdam	: 25 kişi

Bursa Serbest Bölgesi



Resim 4.17 Bursa Serbest Bölgesi

Kuruluşu	: 27.04.2000 tarih ve 2000/538 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı
Mülkiyet	: Özel
Bölge Alanı	: 539.770 m2
Fiziki Doluluk	: 91%
Firma Sayısı	: 105
Ruhsat Sayısı	: 146
Bölgedeki İstihdam	: 8.713 kişi

Kocaeli Serbest Bölgesi



Resim 4.18 Kocaeli Serbest Bölgesi

Kuruluşu	: 36663
Mülkiyet	: Hazine
Bölge Alanı	: 678.834 m2
Fiziki Doluluk	: 100%
Firma Sayısı	: 20
Ruhsat Sayısı	: 37
Bölgedeki İstihdam	: 1.407 kişi

4.5.Sınırlılıklar

Bu araştırma 2019 yılı içerisinde Türkiye’deki Serbest Bölge Kurucu ve İşletici şirketlerindeki işgörenleri arasından seçilen 431 kişinin verdiği cevaplarla sınırlıdır.

4.6.Verilerin Toplanması

Araştırmadaki veriler bizzat araştırmacı tarafından örneklem grubundaki kişilere oluşturulan anket gönderilerek toplanmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak, kişisel bilgi formu, örgütsel adalet ölçeği, örgütsel sinizm ölçeği ve üretkenlik karşıtı davranışlar ölçeği kullanılmıştır.

Bu ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıdadır:

4.6.1. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Örgütsel sinizm düzeyinin belirlenmesinde Brandes, Dharwadkar ve Dean tarafından 1999 yılında geliştirilen Örgütsel Sinizmi ölçmeye yönelik 14 maddelik bir "Örgütsel Sinizm Ölçeği" kullanılarak elde edilmiştir. Bu ölçek, Brandes tarafından 1997 yılında geliştirilmiş 14 maddelik örgütsel sinizm ölçeğinin gözden geçirilmiş formudur. Bu formda, davranışsal boyutta yer alan iki madde çıkarılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Karacaoğlu (2012) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini ortaya koymak için iç tutarlılık bağlamında hesaplanan cronbach alfa katsayıları ölçeğin tümü için 0,91 ve alt boyutlar için sırasıyla 0,94 (duyuşsal), 0,87 (bilişsel) ve 0,82 (davranışsal) olarak bulunmuştur. Bu değerler kabul edilebilir değer olan 0,70’in oldukça üzerindedir. Ayrıca madde-toplam puan korelasyonları da 0,30 sınır değerinin hayli üzerinde ve Türkçe formun güvenilirliğini destekler niteliktedir (Karacaoğlu ve İnce 2012:89).

Örgütsel sinizm ölçeğinde bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyut yer almaktadır. Bilişsel boyutta dört madde, duyuşsal boyutta dört madde ve davranışsal boyutta dört madde bulunmaktadır. Ölçekte ise örgütsel sinizm düzeyle-

rini ölçmek amacıyla Brandes, Dharwadkar ve Dean' in bilişsel, duyuşsal, davranışsal faktörler olarak kavramsallaştırdığı toplam 12 ifadeden oluşmaktadır.

Örgütsel sinizm ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha katsayısı 0,86 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen katsayı ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu ve çalışmadan herhangi bir soru çıkarmaya gerek olmadığı görülmektedir. Güvenilirlik analizinin ardından yapı geçerliliğinin test edilmesi amacı ile 12 ifadenin bulunduğu ölçeğe faktör analizi uygulaması yapılmıştır.

Tablo 4.3 Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Testleri

Boyutlar	Güvenilirlik Düzeyi	Açıklanan Varyans	KMO	İç Tutarlılık
Bilişsel Sinizm	0,86	19%	0,85	0,81
Duyuşsal Sinizm		17%		0,80
Davranışsal Sinizm		16%		0,78

Faktör analizi sonucunda üç alt boyut tespit edilmiştir. Bu boyutlar bilişsel, duyuşsal, davranışsal sinizm boyutlarıdır. Faktör analizinde hesaplanan KMO örneklem yeterlilik katsayısı 0,85 olarak tespit edilmiştir. Bu katsayı yapılan 431 adet anketin faktör yapısını ortaya koymak için yeterli sayıda olduğunun göstergesidir. Ayrıca faktör yapılarının anlamlılığının test edildiği Bartlet testi sonucuna göre ($p=0,01, p<0,05$) elde edilen boyutlar yapısal olarak anlamlıdır.

Bilişsel sinizm alt boyutunda iç tutarlılığı 0,81, açıklanan varyansı %19 olarak hesaplanmıştır. Duyuşsal sinizm alt boyutunda iç tutarlılığı 0,80, açıklanan varyansı %17 olarak hesaplanmıştır. Davranışsal sinizm alt boyutunda iç tutarlılığı 0,78, açıklanan varyansı %16 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik düzeylerinin sağlandığı tespit edilmiştir. Toplam açıklanan varyansın %52 olduğu tespit edilmiştir. Yapılan güvenilirlik ve geçerlilik testleri sonrasında; Brandes tarafından 1997 yılında geliştirilmiş ve Türkçe uyarlaması Karacaoğlu (2012) tarafından ölçekte elde edilen üç alt boyutlu yapıya benzer yapılar mevcut çalışmada elde edilmiştir.

4.6.2. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ölçeği

Anketin dördüncü bölümünde ise üretkenlik karşıtı davranışları ölçmek için Robinson ve Bennett (2002) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Öcel (2010) tarafından yapılmıştır. Güvenirlik analizlerinin sonuçları ölçeğin toplam maddelerinin 0,97’lik bir Cranbach Alpha iç tutarlık güvenirlik katsayısının bulunduğunu ve tüm maddelerin toplam ölçek puanı ile korelasyonlarının anlamlı olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, ölçeğin dört hafta arayla gerçekleştirilen test-tekrar test güvenirliği ile iki yarım güvenirliğine ilişkin hesaplamalardan elde edilen güvenirlik katsayılarının da oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, geçerlik ve güvenirlik analizi sonuçlarının üretim karşıtı davranışları ölçeği’nin Türkçe formunun dört faktörden oluşan geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğuna işaret ettiğini söylemek mümkündür. (Öcel, 2010: 16-19)

Ölçek 19 maddeden oluşmakta ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarının bireye ve örgüte yönelik olmak üzere iki boyutunu ölçmektedir. İlk 7 soru bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışları ölçmek için, sonraki 12 soru da birey-örgüt arası üretkenlik karşıtı davranışları ölçmek için geliştirilmiştir. Ölçekte “İş için harcanan bir para yerine daha yüksek fatura ibraz ederek haksız para kazandım ile fazla mesai ücreti almak için ders saatlerimi artırdım” ifadeleri örneklem grubuna uygun bir ifade olmadığı için ankette yer almamıştır. Sonuç itibarıyla üretkenlik karşıtı davranışları ölçmek için 17 maddeden istifade edilmiştir.

Çalışmada 17 maddeden oluşan ölçeğin güvenirlik testi sonrasında güvenilirlik düzeylerinin 0,84 olduğu tespit edilip ölçeğin güvenilir düzeyde olduğu görülmüştür. Ardından faktör analizine geçilmiştir.

Tablo 4.4 Üretkenlik Karşıtı Ölçeğin Güvenilirlik ve Geçerlilik Testleri

Boyutlar	Güvenirlik Düzeyi	Açıklanan Varyans	KMO	İç Tutarlılık
Bireyler Arası Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	0,84	31%	0,83	0,80
Birey-Örgüt Arası Üretkenlik Karşıtı Davranışlar		16%		0,79

Faktör analizi sonucunda iki alt boyut tespit edilmiştir. Bu boyutlar bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar ve birey-örgüt arası üretkenlik karşıtı davranışlar boyutları olduğu görülmüştür. Çalışmada hesaplanan KMO örneklem yeterlilik katsayısı 0,83 olduğu edilmiştir. Bu katsayı yapılan 431 adet anketin faktör yapısını ortaya koymak için yeterli sayıda olduğunun göstergesidir. Ayrıca faktör yapılarının anlamlılığının test edildiği Bartlet testi sonucuna göre ($p=0,01, p<0,05$) elde edilen boyutlar yapısal olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

Bireyler Arası Üretkenlik Karşıtı Davranışlar alt boyutunda iç tutarlılığı 0,80, açıklanan varyansı %31 olarak hesaplanmıştır. Birey-örgüt arası üretkenlik karşıtı davranışlar boyutunun iç tutarlılığı 0,79, açıklanan varyansı %16 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik düzeylerinin sağlandığı tespit edilmiştir. Toplam açıklanan varyansın %47 olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada uygulanan ölçek Robinson ve Bennett (2002) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Öcel (2010) tarafından yapılan ölçekle ile benzer yapısal özellikleri gösterdiği tespit edilmiştir.

4.6.3. Örgütsel Adalet Ölçeği

Veri toplama araçlarından biri olarak “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Örneklem grubundaki işgörenlerin örgütsel adalet ölçeğine ilişkin maddeleri “1: Kesinlikle Katılmıyorum” ve “5: Kesinlikle Katılıyorum” olmak üzere 1’den 5’e puanlamalarına yönelik olarak hazırlanmış beşli likert ölçekte 20 madde bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen 20 sorudan oluşan örgütsel adalet ölçeği bulunmaktadır. Örgütsel adalet ölçeğinin ilk 5 sorusu dağıtımsal adalet boyutunu, 6-11 arası işlemsel adalet boyutunu 12-20 arası etkileşimsel adalet boyutunu ölçmektedir. İşgörenlerin örgütsel adalet algısını ölçmek üzere Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçme aracının geçerlik ve güvenilirliğini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen 20 maddeden oluşan ve Mert ve Gürbüz (2009) tarafından Türkçe’ye uyarlanması yapılan ölçeğin, genel olarak, geçerlik ve güvenilirlik açısından yeterli olduğu ifade edilebilir. Güvenirlik analizi sonuçları ölçeğin içsel tutarlılığının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Dağıtımsal adalet alt boyutunun güvenilirlik katsayı değeri her ne kadar diğer alt boyutlara nazaran düşük seviyede

olsa da; bu durumun ölçeğin içsel tutarlılığını çok fazla olumsuz bir etki yapmadığı görülmektedir. (Mert ve İnce 2009: 134)

Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda Cranbach Alpha katsayısı 0,95 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen katsayı ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Bunun sonucu olarak çalışmadan herhangi bir soru çıkarmaya gerek olmadığı görülmektedir. Güvenilirlik analizinin ardından yapı geçerliliğinin test edilmesi amacı ile 20 ifadenin bulunduğu ölçeğe faktör analizi uygulaması yapılmıştır.

Tablo 4.5 Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Testleri

Boyutlar	Güvenilirlik Düzeyi	Açıklanan Varyans	KMO	İç Tutarlılık
Dağıtımsal Adalet		30%		0,86
İşlemsel Adalet	0,95	18%	0,90	0,81
Etkileşimsel Adalet		17%		0,76

Faktör analizi sonucunda üç alt boyut tespit edilmiştir. Bu boyutlar dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel adalet boyutlarıdır. Faktör analizinde hesaplanan KMO örneklem yeterlilik katsayısı 0,90 olarak tespit edilmiştir. Bu katsayı yapılan 431 adet anketin faktör yapısını ortaya koymak için yeterli sayıda olduğunun göstergesidir. Ayrıca faktör yapılarının anlamlılığının test edildiği Bartlett testi sonucuna göre ($p=0,01, p<0,05$) elde edilen boyutlar yapısal olarak anlamlıdır.

Dağıtımsal adalet alt boyutunda iç tutarlılığı 0,86, açıklanan varyansı %30 olarak hesaplanmıştır. İşlemsel adalet alt boyutunda iç tutarlılığı 0,81, açıklanan varyansı %18 olarak hesaplanmıştır. Etkileşimsel adalet alt boyutunda iç tutarlılığı 0,76, açıklanan varyansı %17 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik düzeylerinin sağlandığı tespit edilmiştir. Toplam açıklanan varyansın %65 olduğu tespit edilmiştir. Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen 20 maddeden oluşan ve Mert ve Gürbüz (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanması yapılan ölçeğin benzer yapıda olduğu görülmüştür.

4.7.Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan veriler SPSS 22 programına girilerek kodlanmıştır. Sosyo demografik sorulara verilen cevapların tanımlayıcı istatistikleri tablolastırılmıştır. Ölçek sorularının frekans, yüzde, ortalama, standart sapma gibi bilgilerine yer verilerek yorumlanmıştır. Ölçeklerin genel ve alt boyutları ile sosyo demografik değişkenler arasındaki farklılaşma durumunu araştırmak için hipotez testleri kullanılmıştır. Ölçekler normal dağılım gösterdiğinden parametrik testler kullanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği, örgütsel sinizm ölçeği ve üretkenlik karşıtı davranışlar ölçeği genel ve alt boyutları arasındaki ilişki durumunu araştırmak için pearson korelasyon testi uygulanmıştır.

Bağımsız grup t testi (Independent Samples t Test) her bir alt gözenek (örneğin kız ve erkek grupları) normal dağılım özelliği gösterdiğinde ($N_1 > 30$; $N_2 > 30$) iki aritmetik ortalama arasındaki farkın manidarlığını test etmede kullanılan parametrik bir tekniktir (Kalaycı, 2009).

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) normal dağılımlı bir seride üç ve daha fazla bağımsız ortalama arasındaki farkın manidarlığının hesaplanmasında kullanılır. ANOVA tek başına üç veya daha fazla grubun aritmetik ortalamalarını kümülatif olarak karşılaştırır; bu karşılaştırmalardan en az birisi anlamlı olduğunda ANOVA sonucu da anlamlı bulunur. Anlamlı çıkan değişkenlerin kendi arasında farklılaşma durumunu araştırmak için post hoc çoklu karşılaştırma testleri uygulanır. Varyanslar homojense Tukey, Scheffe v.b. testler kullanılır. Varyanslar homejen değilse Tamhane, Dunnett's vb. testler kullanılır (Büyüköztürk, 2018).

Korelasyon analizi iki veya daha fazla değişken arasında bir ilişkinin olup olmadığı şayet ilişki varsa bu ilişkinin şiddetini ortaya koyan bir istatistiki analizdir. Korelasyon katsayısı -1 ile ± 1 ($-1 \leq r \leq \pm 1$) arasında değişen değerler almaktadır. Korelasyon katsayısının pozitif olması değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olduğunu, negatif olması ise ters yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2009).

Regresyon analizi, bir rastgele değişkenin davranışının model kullanarak tahminlenmesidir. Değişkenler arasındaki ilişkinin büyüklüğünü ölçmek için kullanılır. Tek bir değişken kullanılarak da çok değişken kullanılarak da regresyon analizi yapılabilmektedir. Çok değişkenli durumlarda bağımlı değişkene etki eden diğer değişkenler sabit kabul edilerek (Ceteris Paribus şeklinde) hesaplama yapılmaktadır. Bu değişkenlerin bağımlı değişkeni nasıl etkilediği bir katsayı ile belirlenmektedir. Bu katsayıya ise değişkenin regresyon katsayısı denir ve bağıllığın derecesini gösterir. Önemli olan etkileyen ile etkilenen arasında bir sebep sonuç ilişkisi bulunmasıdır (Büyüköztürk, 2018).

4.8. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

4.8.1. Demografik Özellikler

Serbest bölge kurucu ve işletici şirketlerde çalışan işgörenlerin demografik özellikleri Tablo 4.6’de gösterilmiştir. Araştırmada 431 işgören anket formu değerlendirilmiştir.

Tablo incelendiğinde görüleceği gibi, araştırmaya katılan işgörenlerin 123’si (% 28,5) kadın, 308’si (% 71,5) erkektir.

Medeni durum açısından bakıldığında, işgörenlerin 329’sinin (% 76,3) evli, 102’sünün (% 23,7) bekâr olduğu görülmektedir.

Yaş değişkeni bakımından da, en yüksek oranın 34-41 yaş (150 kişi ile % 34,8) aralığında, en düşük oranın ise 50 yaş ve üzeri (69 kişi %16) bulunan işgörelere ait olduğu gözlenmiştir.

Eğitim durumu açısından bakıldığında işgörenlerin, 157’sinin (% 36,4) ilkökul veya ortaokul mezunu, 143’ünün (% 33,2) lise mezunu, 131’sinin (%30,4) önli-sans, lisans ve lisans üstü mezunu olduğu görülmektedir.

Mesleki kıdem durumu açısından bakıldığında işgörenlerin, 98'si (% 22,7) 0-5 yıl arası, 77'si (% 17,9) 6-10 yıl arası, 93'ü (%21,6) 11-15 yıl arası, 163'ü (% 37,8) 15 yıldan fazla mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

Kurumdaki kıdem durumu açısından bakıldığında işgörenlerin, 133'si (% 30,9) 0-5 yıl arası, 94'si (% 21,8) 6-10 yıl arası, 94'ü (%21,8) 11-15 yıl arası, 110'u (% 25,5) 15 yıldan fazla mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.6 Demografik Özellikler

Demografik Özellikler	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Kadın	123	28,5
	Erkek	308	71,5
Medeni Durum	Evli	329	76,3
	Bekâr	102	23,7
Yaş	33 Yaş ve altı	106	24,6
	34-41 Yaş	150	34,8
	42-49 Yaş	106	24,6
	50 Yaş ve üzeri	69	16
Eğitim Düzeyi	İlkokul ve Ortaokul	157	36,4
	Lise	143	33,2
	Önlisans Lisans ve Lisansüstü	131	30,4
Mesleki Kıdem	0-5 Yıl	98	22,7
	6-10 Yıl	77	17,9
	11-15 Yıl	93	21,6
	15 Yıldan Fazla	163	37,8
Kurumdaki Kıdem	0-5 Yıl	133	30,9
	6-10 Yıl	94	21,8
	11-15 Yıl	94	21,8
	15 Yıldan Fazla	110	25,5

**Bağımsız Örneklem T Testi Uygulanmıştır.

4.8.2 Tanımlayıcı (Betimsel) İstatistik

Tanımlayıcı istatistikler (betimsel istatistik); elde edilen gözlem değerlerinden tanımlayıcı sonuçlar çıkarır. Çok sayıdaki gözlemleri özetlemek, organize etmek ve azaltmak için kullanılır. Verilerde “ ne, ne kadar, ortalama, ilişki var mı? “ gibi soruların cevaplandırılmasında kullanılır. Tanımlayıcı istatistik, verilerin özetlenmesi ve araştırma sonuçlarının yorumlanması için kullanılan en iyi yoldur.

Tablo 4.7 Boyut Puanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

Boyutlar	n	$\bar{X} \pm s.s$	Min-Max
Örgütsel Adalet	431	3,39 $\pm$ 0,55	1,00-5,00
Örgütsel Sinizm	431	2,87 $\pm$ 0,40	1,75-4,25
Üretkenlik Karşıtı Davranış	431	1,21 $\pm$ 0,36	1,00-3,35
Dağıtımsal Adalet	431	3,30 $\pm$ 0,90	1,00-5,00
İşlemsel Adalet	431	3,28 $\pm$ 0,91	1,00-5,00
Etkileşimsel Adalet	431	3,55 $\pm$ 0,91	1,00-5,00
Bireyler Arası Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	431	1,72 $\pm$ 0,33	1,43-3,71
Birey-Örgüt Arası Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	431	2,31 $\pm$ 0,23	1,80-3,50
Bilişsel Sinizm	431	3,12 $\pm$ 0,51	1,80-4,60
Duyuşsal Sinizm	431	2,09 $\pm$ 0,87	1,00-5,00
Davranışsal Sinizm	431	3,15 $\pm$ 0,87	1,00-5,00

Katılımcıların Örgütsel Adalet boyutu ortalama puanlarının 3,39 $\pm$ 0,55 düzeyinde olduğu görülmüştür. Örgütsel Sinizm düzeylerinin 2,87 $\pm$ 0,40 olduğu ve üretkenlik karşıtı davranış düzeylerinin ise 1,21 $\pm$ 0,36 olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların dağıtımsal adalet boyutu ortalama puanlarının 3,30 $\pm$ 0,90 düzeyinde işlemsel adalet boyutu ortalama puanlarının 3,28 $\pm$ 0,91 ve etkileşimsel adalet boyutu ortalama puanlarının olduğu 3,55 $\pm$ 0,91 görülmüştür.

Bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar boyutu ortalama puanlarının $1,72 \pm 0,33$ düzeyinde ve birey-örgüt arası üretkenlik karşıtı davranışlar boyutu puanlarının $2,31 \pm 0,23$ olduğu tespit edilmiştir.

Bilişsel sinizm boyutu ortalama puanlarının $3,12 \pm 0,51$, duyuşsal sinizm boyutu ortalama puanlarının $2,09 \pm 0,87$ ve davranışsal sinizm ortalama puanlarının $3,15 \pm 0,87$ olduğu görülmüştür.

4.8.3 Normallik Testi

Normallik testi, bir araştırmada elde edilen verilerin normal dağılıp dağılmadığını anlamamıza yarayan istatistiksel ve araştırmalarda en yaygın kullanılan normal dağılımdır.

Özellikle eğitim ve sosyal alanlarda kullanılan anketler ve bu anketlerin sonucunda elde edilen verileri yorumlamadan önce, hangi testleri kullanabileceğimiz normallik testlerine göre belirlenir. Bilimsel araştırma yapabilmek için öncelikle bir hipotez kurulur ve bazı parametrik veya parametrik olmayan istatistiksel testler kullanılarak örneklemden elde edilen istatistiklere dayalı olarak evren parametreleri hakkında çıkarımlar yapılır. Bu çıkarımlardan önce verilerin analizi için uygun istatistiksel testleri seçmek amacıyla incelenen ilk durum verilerin normal dağılıp dağılmadığı konusudur.

Tablo 4. 8 Normallik Testi

	Dağıtımsal Adalet	İşlemsel Adalet	Etkile- şimsel Adalet	Bireyler Arası Üretkenlik Karşıtı Davra- nışlar	Birey-Örgüt Arası Üretken- lik Karşıtı Davranışlar	Bilişsel	Duyuşsal	Davranışsal
Çarpıklık	-0,461	-0,715	-1,157	1,361	1,025	0,023	0,772	-0,677
Basıklık	-0,084	0,07	1,016	0,941	0,196	0,02	0,277	0,165

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmadaki verilerin çarpıklık ve basıklık katsayıları $-1,5$ ile $\pm 1,5$ arasında olduğundan verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Bu nedenle bu araştırmada parametrik testler kullanılmıştır. (Tabachnick and Fidell, 2013).

4.8.4 Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizmin Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Ana – Alt Boyutlar Bazında Etkisi Korelasyon Analizi

Korelasyon, olasılık kuramı ve istatistikte iki rassal değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve gücünü belirtir. Genel istatistiksel kullanımda korelasyon, bağımsızlık durumundan ne kadar uzaklaşıldığını gösterir.

Tablo 4.9 Örgütsel Adalet Örgütsel Sinizm Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ana Boyutları Arasındaki İlişkiler

Boyutlar	Örgütsel Adalet	Örgütsel Sinizm	Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	
Örgütsel Adalet	r	1		
	p			
Örgütsel Sinizm	r	0,09	1	
	p	0,08		
Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	r	-0,10*	-0,15*	1
	p	0,03	0,01	

**Korelasyon Analizi Uygulanmıştır. * 0,05 Düzeyinde Anlamlı Farklılık.

Katılımcıların örgütsel adalet düzeyleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında ilişkinin olmadığı görülmüştür. Katılımcıların örgütsel adalet düzeyleri ve örgütsel sinizm düzeylerinin değişimlerinin bir birlerinden etkilenmediği söylenebilir ($r=0,09, p=0,08, p>0,05$).

Katılımcıların örgütsel adalet düzeyleri ile üretkenlik karşıtı davranışlar düzeyleri arasında negatif yönde, zayıf güçte ve ilişki olduğu görülmüştür. Katılımcıların örgütsel adalet düzeylerinin artış göstermesi üretkenlik karşıtı davranış düzeylerini azaltacağı görülmektedir ($r=-0,10, p=0,03, p<0,05$).

Katılımcıların örgütsel sinizm düzeyleri ile üretkenlik karşıtı davranışlar düzeyleri arasında negatif yönde, zayıf güçte bir ilişki olduğu görülmüştür. Katılımcıların örgütsel sinizm düzeylerinin artış göstermesi üretkenlik karşıtı davranış düzeylerini azaltacağı beklenir ($r=-0,15, p=0,01, p<0,05$).

Örgütsel adalet ve örgütsel sinizmin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerine ana boyutlar bazında etkisi ölçme için yapılan korelasyon analizi sonucunda ana boyutlarda örgütsel adalet, örgütsel sinizmin üretkenlik karşıtı davranışlar düzeyleri ara-

sında negatif yönde, zayıf güçte bir ilişki olduğu tespiti yapılmış ve bu nedenle alt boyutlar düzeyinde de korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4.10 Örgütsel Adalet Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

Boyutlar		Dağıtımsal Adalet	İşlemsel Adalet	Etkileşimsel Adalet
Bireyler Arası Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	r	-0,15*	-0,14*	-0,07
	p	0,01*	0,01*	0,12
Birey-Örgüt Arası Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	r	-0,06	0,03	0,03
	p	0,19	0,49	0,54

**Korelasyon Analizi Uygulanmıştır. * 0,05 Düzeyinde Anlamlı Farklılık.

Çalışmada dağıtımsal adalet ile bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar arasında ters yönde, zayıf güçte anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Katılımcıların bireyler arası üretkenlik karşıtı davranış düzeylerinin artış göstermesi dağıtımsal adalet algı düzeylerini azaltacaktır ($r=-0,15, p=0,01, p<0,05$).

Çalışmada işlemsel adalet ile bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar arasında ters yönde, zayıf güçte bir ilişki olduğu görülmüştür. Katılımcıların bireyler arası üretkenlik karşıtı davranış düzeylerinin artış göstermesi işlemsel adalet algı düzeylerini azaltacaktır ($r=-0,14, p=0,01, p<0,05$).

Bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar boyutu ile etkileşimsel adalet boyutu arasında ilişki yoktur. Katılımcıların etkileşimsel adalet düzeylerinin bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlardan etkilenmediği görülmüştür ($r=-0,07, p=0,12, p>0,05$).

Birey - örgüt arası üretkenlik karşıtı davranışlar boyutu ile dağıtımsal adalet boyutu arasında ilişki yoktur. Katılımcıların dağıtımsal adalet düzeylerinin bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlardan bağımsızdır. ($r=-0,06, p=0,19, p>0,05$).

Birey - örgüt arası üretkenlik karşıtı davranışlar boyutu ile işlemsel adalet boyutu arasında anlamlı ilişki yoktur. Katılımcıların işlemsel adalet düzeylerinin birey-

ler arası üretkenlik karşıtı davranışlardan anlamlı düzeyde etkilenmediği görülmüştür ($r=-0,03, p=0,49, p>0,05$).

Birey-örgüt arası üretkenlik karşıtı davranışlar boyutu ile etkileşimsel adalet adalet boyutu arasında ilişki yoktur. Katılımcıların etkileşimsel adalet düzeylerinin bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlardan anlamlı düzeyde etkilenmediği görülmüştür ($r=-0,03, p=0,54, p>0,05$).

Örgütsel adalet ve alt boyutlarının, üretkenlik karşıtı davranışlar ile alt boyutlarının kısmen ilişkili olduğu söylenebilir.

Tablo 4.11 Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizmin Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

Boyutlar		Bilişsel Sinizm	Duyuşsal Sinizm	Davranışsal Sinizm
Dağıtımsal Adalet	r	0,02	-0,22*	0,19*
	p	0,65	0,01*	0,01*
İşlemsel Adalet	r	-0,05	-0,14*	0,22*
	p	0,25	0,01*	0,01*
Etkileşimsel Adalet	r	-0,08	-0,14*	0,31*
	p	0,11	0,01*	0,01*

**Korelasyon Analizi Uygulanmıştır. * 0,05 Düzeyinde Anlamlı Farklılık.

Bilişsel sinizm alt boyutu ile dağıtımsal adalet alt boyutları arasında ilişki olmadığı, katılımcıların dağıtımsal adalet algıları ile bilişsel olarak sinik davranışlar sergileme düzeylerinin arasında ilişki olmadığı söylenebilir ($r=0,02, p=0,65, p>0,05$).

Bilişsel sinizm alt boyutu ile işlemsel adalet alt boyutları arasında ilişki olmadığı, katılımcıların işlemsel adalet algıları ile bilişsel olarak sinik davranışlar sergileme düzeylerinin arasında bir ilişki yoktur ($r=-0,05, p=0,62, p>0,05$).

Bilişsel sinizm alt boyutu ile etkileşimsel adalet alt boyutları arasında ilişki olmadığı, katılımcıların etkileşimsel adalet algıları ile bilişsel olarak sinik davranışlar

sergileme düzeylerinin arasında ilişki olmadığı ifade edilebilir ($r=-0,08, p=0,11, p>0,05$)

Duyuşsal sinizm alt boyutu ile dağıtımsal adalet alt boyutları arasında negatif yönde ve ilişki olduğu görülmüştür. Katılımcıların dağıtımsal adalet algılarının artış göstermesi, duyuşsal düzeyde sinik davranışlar sergileme düzeylerini olumlu yönde azaltır ($r=-0,22, p=0,01, p<0,05$).

Duyuşsal sinizm alt boyutu ile işlemsel adalet alt boyutları arasında negatif yönde ve ilişki olduğu görülmüştür. Katılımcıların işlemsel adalet algılarının artış göstermesi, duyuşsal düzeyde sinik davranışlar sergileme düzeylerini olumlu yönde azaltır ($r=-0,14, p=0,01, p<0,05$).

Duyuşsal sinizm alt boyutu ile etkileşimsel adalet alt boyutları arasında negatif yönde ve anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Katılımcıların etkileşimsel adalet algılarının artış göstermesi, duyuşsal düzeyde sinik davranışlar sergileme düzeylerinin azaltacağı söylenebilir ($r=-0,14, p=0,01, p<0,05$).

Davranışsal sinizm alt boyutu ile dağıtımsal adalet alt boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Katılımcıların dağıtımsal adalet algılarının artış göstermesi, davranışsal düzeyde sinik davranışlar sergileme düzeylerinin arttıracığı söylenebilir ($r=0,19, p=0,01, p<0,05$).

Davranışsal sinizm alt boyutu ile işlemsel adalet alt boyutları arasında anlamlı, pozitif yönde ve anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Katılımcıların işlemsel adalet algılarının artış göstermesi, davranışsal düzeyde sinik davranışlar sergileme düzeylerinin arttıracığı söylenebilir ($r=0,22, p=0,01, p<0,05$).

Davranışsal sinizm alt boyutu ile etkileşimsel adalet alt boyutları arasında anlamlı, pozitif yönde ve anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Katılımcıların etkileşimsel adalet algılarının artış göstermesi, davranışsal düzeyde sinik davranışlar sergileme düzeylerinin arttıracığı söylenebilir ($r=0,31, p=0,01, p<0,05$).

Sinizm düzeylerinin örgütsel adalet algı ile kısmen ilişkili olabileceği görülmüştür.

Tablo 4.12 Örgütsel Sinizmin ile Üretkenlik Karşıtı Davranışlar ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

Boyutlar		Bilişsel Sinizm	Duyuşsal Sinizm	Davranışsal Sinizm
Bireyler Arası Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	r	-0,09	0,22**	0,08
	p	0,05	0,01*	0,09
Birey-Örgüt Arası Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	r	0,02	-0,05	-0,06
	p	0,62	0,32	0,25

**Korelasyon Analizi Uygulanmıştır. * 0,05 Düzeyinde Anlamlı Farklılık.

Bilişsel sinizm boyutu ile bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar boyutu ile arasında bir ilişki yoktur. Katılımcıların bilişsel sinizm düzeylerinin bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlardan bağımsızdır ($r=-0,09, p=0,05, p>0,05$).

Duyuşsal sinizm boyutu ile bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar boyutu arasında pozitif düzeyde ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür. Katılımcıların duyuşsal sinizm düzeylerinin bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlarını çok düşük düzeyde de olsa yükseltebilecektir ($r=0,22, p=0,01, p<0,05$).

Davranışsal sinizm boyutu ile bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar boyutu arasında ilişki yoktur. Katılımcıların davranışsal sinizm düzeyleri ile bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışları ile ilişkilendirilemez ($r=0,08, p=0,9, p>0,05$).

Bilişsel sinizm boyutu ile birey - örgüt arası üretkenlik karşıtı davranışlar boyutu arasında ilişki yoktur. Katılımcıların bilişsel sinizm düzeylerinin birey-örgüt arası üretkenlik karşıtı davranışları ile ilişkisi bulunmamaktadır ($r=0,02, p=0,62, p>0,05$).

Duyuşsal sinizm boyutu ile birey - örgüt arası üretkenlik karşıtı davranışlar boyutu arasında ilişki yoktur. Katılımcıların duyuşsal sinizm düzeylerinin birey-örgüt arası üretkenlik karşıtı davranışları ile ilişkisi bulunmamaktadır ($r=-0,05, p=0,32, p>0,05$).

Davranışsal sinizm boyutu ile birey - örgüt arası üretkenlik karşıtı davranışlar boyutu arasında ilişki yoktur. Katılımcıların davranışsal sinizm düzeyleri ile birey-örgüt arası üretkenlik karşıtı davranışları ilişkilendirilememiştir ($r=-0,06, p=0,25, p>0,05$).

Örgütsel sinizmin alt boyutları ve üretkenlik karşıtı davranışlar alt boyutları arasında anlamlı düzeyde ilişkilerin olmadığı, örgütsel sinizm genel olarak üretkenlik karşıtı davranışları genel olarak etkilemediği söylenebilir.

4.8.5 Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizmin Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ana - Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi İlgili Regresyon Analizi

Örgütsel adalet ve örgütsel sinizmin üretkenlik karşıtı davranışlara etkisini araştırmak için lineer regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon yöntemi olarak stepwise ve backward yöntemleri kullanılmıştır.

Tablo 4. 13 Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizmin Üretkenlik Karşıtı Davranışlara Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişkenler	Model Testi		Katsayıların Testi		
		F	R ²	β	t	p
Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	Örgütsel Adalet	F=1,97	0,03	-0,08	-1,58	0,11
	Örgütsel Sinizm	p=0,14		0,06	1,33	0,18

*Regresyon Analizi Yapılmıştır. Bağımlı Değişken: Üretkenlik Karşıtı Davranışlar, Bağımsız Değişken: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Adalet.

Modeldeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri bulunmaktadır. Model özetinde görülen R² değeri bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etki derecesini açıklamaktadır.

Kurulan modelde örgütsel adalet ve örgütsel sinizm derecesi üretkenlik karşıtı davranışlardaki değişimin yaklaşık %3'ünü açıklamaktadır. Bu oranın oldukça düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca model anlamlılığının da olmadığı, kurulan regresyon

modelinin anlamlı olmadığı görülmüştür ($F=1,97, p=0,14, p>0,05$). Başka bir ifadeyle üretkenlik karşıtı davranışlardaki değişimler örgütsel adalet ve örgütsel sinizm tarafından yeterli düzeyde açıklanmamaktadır (Kalaycı, 2009: 268).

Bağımsız değişkenler olan örgütsel sinizm ve örgütsel adalet değişkenlerinin katsayılarının anlamlı olmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Bu durumda sinizm ve örgütsel adalet üretkenlik karşıtı davranışlara etki etmemektedir. Değişkenler arasında anlamlı düzeyde ilişki olmadığı görülmüştür (Kalaycı, 2009: 267-269).

Tablo 4. 14 Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Sinizmin Üretkenlik Karşıtı Davranışlara Etkisinin Alt Boyutlar Bazında İncelenmesi

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişkenler	Model Testi		Katsayıların Testi		
		F	R ²	β	t	p
Bireyler Arası Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	Dağıtımsal Adalet	F= 6,95	0,09	-0,08	-1,24	0,22
	İşlemsel Adalet	p=0,01		-0,17	-2,09	0,04*
	Etkileşimsel Adalet			0,13	1,51	0,13
	Bilişsel Sinizm			-0,05	-1,09	0,27
	Duyuşsal Sinizm			0,21	4,38	0,01*
	Davranışsal Sinizm			0,06	1,16	0,25
Birey-Örgüt Arası Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	Dağıtımsal Adalet	F= 1,80	0,01	-0,19	-2,79	0,01*
	İşlemsel Adalet	p=0,10		0,09	1,09	0,28
	Etkileşimsel Adalet			0,1	1,17	0,24
	Bilişsel Sinizm			0,02	0,5	0,62
	Duyuşsal Sinizm			-0,05	-1,04	0,30
	Davranışsal Sinizm			-0,06	-1,15	0,25

*Regresyon Analizi Yapılmıştır. Bağımlı Değişken: Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Alt Boyutları, Bağımsız Değişken: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Adalet Alt Boyutları.

Çalışmada temel boyutlar bazında yapılan regresyon analizinde anlamlı bir model olmadığı görülmüştür. Fakat bu durumun alt boyutlar bazında farklı olabileceği düşünülmektedir. Bu yüzden ilişkiler alt boyutlar bazında incelenmiştir.

Bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar ile örgütsel adalet ve sinizm alt boyutları arasında anlamlı düzeyde kabul edilebilecek bir ilişki kurulmuştur. Elde edilen modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($F=6,95$, $p=0,01$). Elde edilen modelin açıklama yeteneğinin düşük düzeyde olduğu görülmüştür ($R^2=0,09$).

Bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar ile işlemsel adalet ve duyuşsal sinizm alt boyutlarının anlamlı düzeyde ilişkili olduğu görülmüştür. İşlemsel adalet algı düzeyleri düşük olan bireylerde bireyler arası üretkenlik karşıtı davranış eğilimlerinin daha yüksek düzeyde olacağı, duyuşsal sinizm düzeyleri yüksek olan bireylerin ise bireyler arası üretkenlik karşıtı davranış eğilimlerinin benzer şekilde yüksek olacağı söylenebilir.

Diğer tüm alt boyutlar ile bireyler arası üretkenlik karşıtı davranış düzeyleri arasında ilişki olmadığı söylenebilir. Fakat genel olarak anlamlı düzeyde bir ilişkiden bahsetmek için R^2 değerinin en az %40 civarlarında olması beklenmektedir (Kalaycı, 2009: 268). Modelde ise R^2 değerinin 0,09 olması değişkenler arasında anlamlı ve güçlü bir ilişkinin olmamasını göstermektedir.

Alt boyutlar bazında birey-örgüt arası üretkenlik karşıtı davranışlar ile örgütsel adalet ve örgütsel sinizm alt boyutları arasında anlamlı bir model elde edilmemiştir. Modelde anlamlı bir ilişki olmadığı, ayrıca model anlamlılığının olmadığı görülmüştür ($F=1,80$, $p=0,10$, $p>0,05$). Başka bir ifadeyle birey-örgüt arası üretkenlik karşıtı davranışlardaki değişimler örgütsel adalet ve örgütsel sinizm alt boyutları ile anlamlı düzeyde ilişki değildir (Kalaycı, 2009: 267-269).

Bağımsız değişkenler olan örgütsel sinizm ve örgütsel adalet alt boyutları bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar ve birey-örgüt arası üretkenlik karşıtı davranışlarına olumlu düzeyde etki etmediği görülmüştür.

4.8.6 Örgütsel Adalet Ölçeğinin Ana ve Alt Boyutlarının Sosyo Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumunun Araştırılması

Tablo 4.15 Örgütsel Adalet Ana - Alt Boyut Cinsiyet Farklılıklarının İncelenmesi

Boyutlar	Cinsiyet	n	X $\pm$ s.s	t	p
Örgütsel Adalet	Kadın	123	3,39 $\pm$ 0,78	-0,22	0,83
	Erkek	308	3,41 $\pm$ 0,85		
Dağıtımsal Adalet	Kadın	123	3,27 $\pm$ 0,82	-0,36	0,72
	Erkek	308	3,31 $\pm$ 0,93		
İşlemsel Adalet	Kadın	123	3,27 $\pm$ 0,87	-0,06	0,96
	Erkek	308	3,28 $\pm$ 0,93		
Etkileşimsel Adalet	Kadın	123	3,53 $\pm$ 0,91	-0,22	0,83
	Erkek	308	3,56 $\pm$ 0,91		

**Bağımsız Örneklem T Testi Uygulanmıştır. *0,05 Düzeyinde Anlamlı Farklılık.

Tablo 4.15’de katılımcıların genel örgütsel adalet düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada erkek ve kadın olan bireylerin örgütsel adalet düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür ($t=-0,22, p=0,83, p>0,05$).

Katılımcıların dağıtımsal adalet düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada erkek ve kadın olan bireylerin dağıtımsal adalet düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür ($t=-0,36, p=0,72, p>0,05$).

Katılımcıların işlemsel adalet düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada erkek ve kadın olan bireylerin işlemsel adalet düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür ($t=-0,06, p=0,96, p>0,05$).

Katılımcıların etkileşimsel örgütsel adalet düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada erkek ve kadın olan bireylerin etkileşimsel adalet düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür ($t=-0,22, p=0,83, p>0,05$).

Örgütsel adalet ana ve alt boyutlarının cinsiyete göre farklılaşma durumunu araştırmak için yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 4. 16 Örgütsel Adalet Ana - Alt Boyut - Medeni Durumun İncelenmesi

Boyutlar	Medeni Durum	n	X $\pm$ s.s	t	p
Örgütsel Adalet	Evli	329	3,45$\pm$0,81	2,13	0,03*
	Bekâr	102	3,25 $\pm$ 0,87		
Dağıtımsal Adalet	Evli	329	3,33 $\pm$ 0,90	1,34	0,18
	Bekâr	102	3,19 $\pm$ 0,88		
İşlemsel Adalet	Evli	329	3,31 $\pm$ 0,91	1,18	0,24
	Bekâr	102	3,18 $\pm$ 0,92		
Etkileşimsel Adalet	Evli	329	3,62$\pm$0,88	2,62	0,01*
	Bekâr	102	3,33 $\pm$ 0,98		

**Bağımsız Örneklem T Testi Uygulanmıştır. *0,05 Düzeyinde Anlamlı Farklılık.

Tablo 4.16’da verildiği gibi örgütsel adalet düzeylerinin medeni duruma göre anlamlı farklı olduğu tespit edilmiştir. Farkın nedeninin bekâr katılımcıların genel örgütsel adalet algılarının evli bireylere göre daha düşük düzeyde olduğu söylenebilir (t=2,13,p=0,03, p<0,05).

Katılımcıların dağıtımsal adalet düzeylerinin medeni duruma göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada evli ve bekâr olan bireylerin dağıtımsal adalet düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür (t=1,34,p=0,18,p>0,05).

Katılımcıların işlemsel adalet düzeylerinin medeni duruma göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada evli ve bekâr olan bireylerin işlemsel adalet düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür (t=1,18,p=0,24, p>0,05).

Etkileşimsel adalet düzeylerinin medeni duruma göre anlamlı farklı olduğu tespit edilmiştir. Farkın nedeninin bekâr katılımcıların genel etkileşimsel adalet algılarının evli bireylere göre daha düşük düzeyde olduğu söylenebilir (t=2,62,p=0,01, p<0,05).

Tablo 4. 17 Örgütsel Adalet Ana - Alt Boyut Yaş Arasındaki İlişkiler

Boyutlar	Yaş	n	X±s.s	F	P
Örgütsel Adalet	33 yaş ve altı	106	3,35±0,84	1,52	0,21
	34-41 yaş arası	150	3,39±0,86		
	42-49 yaş arası	106	3,35±0,89		
	50 ve üzeri	69	3,59±0,59		
Dağıtımsal Adalet	33 yaş ve altı	106	3,23±0,92	1,04	0,38
	34-41 yaş arası	150	3,24±0,91		
	42-49 yaş arası	106	3,37±0,98		
	50 ve üzeri	69	3,41±0,68		
İşlemsel Adalet	33 yaş ve altı	106	3,23±0,90	2,03	0,11
	34-41 yaş arası	150	3,27±0,93		
	42-49 yaş arası	106	3,18±0,95		
	50 ve üzeri	69	3,51±0,83		
Etkileşimsel Adalet	33 yaş ve altı	106	3,5±0,95	1,58	0,19
	34-41 yaş arası	150	3,56±0,98		
	42-49 yaş arası	106	3,46±0,93		
	50 ve üzeri	69	3,75±0,62		

**Varyans Analizi Testi Uygulanmıştır.

Tablo 4.17’de katılımcıların genel örgütsel adalet düzeylerinin yaşlarına göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada farklı yaşlarda olan bireylerin örgütsel adalet düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür (F=1,52,p=0,21,p>0,05).

Katılımcıların dağıtımsal adalet düzeylerinin yaşlarına göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada farklı yaşlarda olan bireylerin dağıtımsal adalet düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür (F=1,04,p=0,38,p>0,05).

Katılımcıların işlemsel adalet düzeylerinin yaşlarına göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada farklı yaşlarda olan bireylerin işlemsel adalet düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür (F=2,03,p=0,11, p>0,05).

Katılımcıların etkileşimsel örgütsel adalet düzeylerinin yaşlarına göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada farklı yaşlarda olan bireylerin etkileşimsel adalet düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür ($F=1,58$, $p=0,19$, $p>0,05$).

Örgütsel adalet temel ve alt boyutlarının katılımcıların yaşlarına göre farklı olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 4.18 Örgütsel Adalet Ana – Alt Boyut - Eğitim Arasındaki İlişkiler

Boyutlar	Eğitim Düzeyi	n	$\bar{X} \pm s.s$	F	P
Örgütsel Adalet	İlkokul ve Ortaokul	157	3,41 $\pm$ 0,88	0,21	0,82
	Lise	143	3,37 $\pm$ 0,85		
	Önlisans Lisans ve Lisansüstü	131	3,43 $\pm$ 0,72		
Dağıtımsal Adalet	İlkokul ve Ortaokul	157	3,38 $\pm$ 0,96	0,99	0,37
	Lise	143	3,25 $\pm$ 0,86		
	Önlisans lisans ve Lisansüstü	131	3,26 $\pm$ 0,86		
İşlemsel Adalet	İlkokul ve Ortaokul	157	3,29 $\pm$ 1,01	0,69	0,50
	Lise	143	3,21 $\pm$ 0,92		
	Önlisans lisans ve Lisansüstü	131	3,34 $\pm$ 0,78		
Etkileşimsel Adalet	İlkokul ve Ortaokul	157	3,51 $\pm$ 0,92	0,36	0,70
	Lise	143	3,55 $\pm$ 0,95		
	Önlisans lisans ve Lisansüstü	131	3,6 $\pm$ 0,86		

**Varyans Analizi Testi Uygulanmıştır.

Tablo 4.18’de katılımcıların genel örgütsel adalet düzeylerinin eğitim düzeylerine göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada ilköğretim, lise ve üzeri düzeyde eğitime sahip olan bireylerin örgütsel adalet düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür ($F=0,21$, $p=0,82$, $p>0,05$).

Katılımcıların dağıtımsal adalet düzeylerinin eğitim düzeylerine göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada ilköğretim, lise ve üzeri düzeyde eğitime sahip olan bireylerin dağıtımsal adalet düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür ($F=0,99$, $p=0,37$, $p>0,05$).

Katılımcıların işlemsel adalet düzeylerinin eğitim düzeylerine göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada ilköğretim, lise ve üzeri düzeyde eğitime sahip olan bireylerin işlemsel adalet düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür (F=0,69, p=0,50, p>0,05).

Katılımcıların etkileşimsel örgütsel adalet düzeylerinin eğitim düzeylerine göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada ilköğretim, lise ve üzeri düzeyde eğitime sahip olan bireylerin etkileşimsel adalet düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür (F=0,36, p=0,70, p>0,05).

Örgütsel adalet temel ve alt boyutlarının katılımcıların eğitim düzeylerine göre farklı olmadığı görülmüştür (p>0,05).

Tablo 4.19 Örgütsel Adalet Ana – Alt Boyut - Mesleki Kıdem Arasındaki İlişkiler

Boyutlar	Mesleki Kıdem	n	X±s.s	F	P	Fark
Örgütsel Adalet	0-5 Yıl (1)	98	32,12±0,98	3,18	0,02*	4>1
	6-10 Yıl (2)	77	34,05±0,83			
	11-15 Yıl (3)	93	33,83±0,70			
	15 Yıldan Fazla (4)	163	35,34±0,76			
Dağıtımsal Adalet	0-5 Yıl (1)	98	3,14±1,01	2,28	0,08	-
	6-10 Yıl (2)	77	3,24±0,85			
	11-15 Yıl (3)	93	3,29±0,81			
	15 Yıldan Fazla (4)	163	3,43±0,88			
İşlemsel Adalet	0-5 Yıl (1)	98	3,13±1,09	1,57	0,20	-
	6-10 Yıl (2)	77	3,26±0,86			
	11-15 Yıl (3)	93	3,27±0,83			
	15 Yıldan Fazla (4)	163	3,38±0,86			
Etkileşimsel Adalet	0-5 Yıl (1)	98	3,31±1,07	3,87	0,01*	4>1
	6-10 Yıl (2)	77	3,59±1,00			
	11-15 Yıl (3)	93	3,51±0,78			
	15 Yıldan Fazla (4)	163	3,70±0,81			

***Varyans Analizi Testi Uygulanmıştır.**Çoklu Karşılaştırma Testlerinden Tamhane Testi Uygulanmıştır.*0,05 Düzeyimde Anlamlı Farklılık.

Tablo 4.19 incelendiğinde örgütsel adalet boyutu ile etkileşimsel adalet alt boyutunda mesleki kıdem arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($F=3,18$, $p=0,02$, $p<0,05$). Anlamlı farklılığın kendi aralarında hangi değişkenler arasında olduğunu saptamak için post hoc çoklu karşılaştırma testleri kullanılmıştır. Farkın 15 yıldan fazla mesleki kıdeme sahip olanların örgütsel adalet düzeylerinin 0-5 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olanlardan daha yüksek olmasından kaynaklandığı görülmüştür ($p=0,02$).

Katılımcıların dağıtımsal adalet düzeylerinin mesleki kıdem düzeylerine göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada farklı kıdemlere sahip olan bireylerin dağıtımsal adalet düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür ($F=2,28$, $p=0,08$, $p>0,05$).

Katılımcıların işlemsel adalet düzeylerinin mesleki kıdem düzeylerine göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada farklı kıdemlere sahip olan bireylerin işlemsel adalet düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür ($F=1,57$, $p=0,20$, $p>0,05$).

Etkileşimsel adalet alt boyutunda mesleki kıdem arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($F=3,87$, $p=0,01$, $p<0,05$). Anlamlı farklılığın kendi aralarında hangi değişkenler arasında olduğunu saptamak için post hoc çoklu karşılaştırma testleri kullanılmıştır. Farkın 15 yıldan fazla mesleki kıdeme sahip olanların etkileşimsel düzeylerinin 0-5 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olanlardan daha yüksek olmasından kaynaklandığı görülmüştür ($p=0,01$).

Tablo 4. 20 Örgütsel Adalet Ana – Alt Boyut – Kurumdaki Kıdem Arasındaki İlişkiler

Boyutlar	Kurumdaki Kıdem	n	$\bar{X} \pm s.s$	F	P
Örgütsel Adalet	0-5 Yıl	133	33,36 $\pm$ 0,91	1,94	0,12
	6-10 Yıl	94	33,00 $\pm$ 0,84		
	11-15 Yıl	94	34,46 $\pm$ 0,69		
	15 Yıldan Fazla	110	35,44 $\pm$ 0,80		
Dağıtımsal Adalet	0-5 Yıl	133	3,27 $\pm$ 0,94	1,29	0,28
	6-10 Yıl	94	3,17 $\pm$ 0,90		
	11-15 Yıl	94	3,33 $\pm$ 0,75		
	15 Yıldan Fazla	110	3,41 $\pm$ 0,96		

İşlemsel Adalet	0-5 Yıl	133	3,23±1,00	1,34	0,26
	6-10 Yıl	94	3,16±0,94		
	11-15 Yıl	94	3,35±0,80		
	15 Yıldan Fazla	110	3,38±0,87		
Etkileşimsel Adalet	0-5 Yıl	133	3,45±1,04	2,29	0,08
	6-10 Yıl	94	3,47±0,94		
	11-15 Yıl	94	3,57±0,76		
	15 Yıldan Fazla	110	3,73±0,82		

**Varyans Analizi Testi Uygulanmıştır.

Tablo 4.20 incelendiğinde katılımcıların genel örgütsel adalet düzeylerinin kurumdaki çalışma kıdemlerine göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada kurumdaki farklı çalışma kıdemlerine sahip olan katılımcıların örgütsel adalet düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür ($F=1,94, p=0,12, p>0,05$).

Katılımcıların dağıtımsal adalet düzeylerinin kurumdaki çalışma kıdemlerine göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada kurumdaki farklı çalışma kıdemlerine sahip olan katılımcıların dağıtımsal adalet düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür ($F=1,29, p=0,28, p>0,05$).

Katılımcıların işlemsel adalet düzeylerinin kurumdaki çalışma kıdemlerine göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada kurumdaki farklı çalışma kıdemlerine sahip olan katılımcıların işlemsel adalet düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür ($F=1,34, p=0,26, p>0,05$).

Katılımcıların etkileşimsel örgütsel adalet düzeylerinin kurumdaki çalışma kıdemlerine göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada kurumdaki farklı çalışma kıdemlerine sahip olan katılımcıların etkileşimsel adalet düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür ($F=2,29, p=0,08, p>0,05$).

Örgütsel adalet temel ve alt boyutlarının katılımcıların kurumdaki çalışma kıdemlerine göre farklı olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

4.8.7. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Ana ve Alt Boyutlarının Sosyo Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumunun Araştırılması

Tablo 4. 21 Örgütsel Sinizm Ana- Alt Boyut – Cinsiyet Farklılıklarının İncelenmesi

Boyutlar	Cinsiyet	n	X $\pm$ s.s	t	p
Örgütsel Sinizm	Kadın	123	29,15 $\pm$ 0,37	1,39	0,17
	Erkek	308	28,55 $\pm$ 0,41		
Bilişsel Boyut	Kadın	123	3,10 $\pm$ 0,44	-0,73	0,47
	Erkek	308	3,13 $\pm$ 0,53		
Duyuşsal Boyut	Kadın	123	2,12 $\pm$ 0,88	0,50	0,62
	Erkek	308	2,08 $\pm$ 0,87		
Davranışsal Boyut	Kadın	123	3,28$\pm$0,70	2,30	0,02*
	Erkek	308	3,09 $\pm$ 0,92		

** Bağımsız Örneklem T Testi Uygulanmıştır. *0,05 Düzeyinde Anlamlı Farklılık.

Tablo 4.21 incelendiğinde katılımcıların genel örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada erkek ve kadın olan bireylerin örgütsel sinizm düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür (t=1,39, p=0,17, p>0,05).

Katılımcıların bilişsel sinizm düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada erkek ve kadın olan bireylerin bilişsel sinizm düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür (t=-0,73, p=0,47, p>0,05).

Katılımcıların duyuşsal sinizm düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada erkek ve kadın olan bireylerin duyuşsal sinizm düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür (t=0,50, p=0,62, p>0,05).

Davranışsal sinizm alt boyutunun cinsiyete göre anlamlı farklı olduğu görülmüştür. Kadın bireylerin davranışsal sinizm düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür (t=2,30, p=0,02, p<0,05). Kadınlar erkeklere göre daha yüksek düzeyde davranışsal sinizm davranışları sergilemekte olduğu görülmüştür.

Tablo 4. 22 Örgütsel Sinizm Ana - Alt Boyut – Medeni Durumun İncelenmesi

Boyutlar	Medeni Durum	n	X±s.s.	t	p
Örgütsel Sinizm	Evli	329	28,65±0,41	-0,69	0,49
	Bekâr	102	28,96±0,37		
Bilişsel Boyut	Evli	329	3,11±0,51	-0,84	0,40
	Bekâr	102	3,16±0,50		
Duyuşsal Boyut	Evli	329	2,07±0,86	-1,04	0,30
	Bekâr	102	2,17±0,90		
Davranışsal Boyut	Evli	329	3,16±0,87	0,44	0,66
	Bekâr	102	3,11±0,86		

** Bağımsız Örneklem T Testi Uygulanmıştır. *0,05 Düzeyinde Anlamlı Farklılık.

Tablo 4.22’de katılımcıların genel örgütsel sinizm düzeylerinin medeni durumlara göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada evli ve bekar olan bireylerin örgütsel sinizm düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür ($t=-0,69, p=0,49, p>0,05$).

Katılımcıların bilişsel sinizm düzeylerinin medeni durumlara göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada evli ve bekâr olan bireylerin bilişsel sinizm düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür ($t=-0,84, p=0,40, p>0,05$).

Katılımcıların duyuşsal sinizm düzeylerinin medeni durumlara göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada evli ve bekâr olan bireylerin duyuşsal sinizm düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür ($t=-1,04, p=0,30, p>0,05$).

Katılımcıların davranışsal örgütsel sinizm düzeylerinin medeni durumlara göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada evli ve bekâr olan bireylerin davranışsal sinizm düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür ($t=0,44, p=0,66, p>0,05$).

Örgütsel sinizm ana ve alt boyutlarının medeni durumlara göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 4. 23. Örgütsel Sinizm Ana - Alt Boyut ve Yaş Arasındaki İlişkiler

Boyutlar	Yaş	n	X±s.s.	F	p	Fark
Örgütsel Sinizm	33 yaş ve altı (1)	106	29,64±0,43	6,91	0,01*	3<1,2,4
	34-41 yaş arası (2)	150	28,96±0,33			
	42-49 yaş arası (3)	106	27,29±0,44			
	50 ve üzeri (4)	69	29,01±0,40			
Bilişsel Boyut	33 yaş ve altı (1)	106	3,28±0,53	4,70	0,01*	1>2,3,4
	34-41 yaş arası (2)	150	3,06±0,49			
	42-49 yaş arası (3)	106	3,07±0,48			
	50 ve üzeri (4)	69	3,09±0,49			
Duyuşsal Boyut	33 yaş ve altı (1)	106	2,25±0,96	2,20	0,09	-
	34-41 yaş arası (2)	150	2,08±0,85			
	42-49 yaş arası (3)	106	1,94±0,82			
	50 ve üzeri (4)	69	2,11±0,82			
Davranışsal Boyut	33 yaş ve altı (1)	106	3,11±0,89	5,11	0,01*	2>3
	34-41 yaş arası (2)	150	3,30±0,76			
	42-49 yaş arası (3)	106	2,89±0,97			
	50 ve üzeri (4)	69	3,25±0,81			

** Varyans Analizi Testi Uygulanmıştır. ** Tamhane ve Tukey İkili Karşılaştırma Testi Uygulanmıştır. * 0,05 Düzeyimde Anlamlı Farklılık.

Tablo. 4.23’de örgütsel sinizm ana boyutunun katılımcıların yaşlarına göre anlamlı farklı düzeylerde olduğu görülmüştür (F=6,91, p=0,01, p<0,05). Farkın nedenin 42 - 49 yaş aralığında olan katılımcıların diğer yaş aralıklarındaki katılımcılara göre örgütsel sinizm puanları daha düşük düzeyde olduğu saptanmıştır. Çalışmada 42 - 49 yaş aralığındakilerin örgütsel sinizm düzeylerinin daha düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

Bilişsel sinizmin alt boyutunun katılımcıların yaşlarına göre anlamlı farklı olduğu görülmüştür (F=4,70, p=0,01, p<0,05). Farkın 33 yaş ve altında olan katılımcıların bilişsel sinizm düzeylerinin diğer yaş grubundaki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir (Turkey) (p<0,05).

Duyuşsal boyut düzeylerinin katılımcıların yaşlarına göre farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Çalışmada farklı yaşlarda olan katılımcıların duyuşsal boyut düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür ($F=2,20$, $p=0,09$, $p>0,05$).

Çalışmada davranışsal sinizm düzeylerinin yaşlara göre anlamlı farklı düzeyde olduğu görülmüştür ($F=5,11$, $p=0,01$, $p<0,05$). Farkın nedeninin 34-41 yaş arası olan katılımcıların davranışsal sinizm düzeylerinin 42-49 yaş arasındaki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür (Tamhane) ($p<0,05$).

Tablo 4. 24 Örgütsel Sinizm Ana - Alt Boyut – Eğitim Arasındaki İlişkiler

Boyutlar	Eğitim	n	$\bar{X} \pm s.s.$	F	P	Fark
Örgütsel Sinizm	İlkokul ve Ortaokul (1)	157	28,02±0,44	3,89	0,02*	1<2,3
	Lise (2)	143	29,11±0,40			
	Önlisans lisans ve Lisansüstü (3)	131	29,14±0,34			
Bilişsel Boyut	İlkokul ve Ortaokul (1)	157	3,14±0,54	0,18	0,84	-
	Lise (2)	143	3,11±0,50			
	Önlisans lisans ve Lisansüstü (3)	131	3,11±0,46			
Duyuşsal Boyut	İlkokul ve Ortaokul (1)	157	2,09±0,89	0,08	0,92	-
	Lise (2)	143	2,11±0,91			
	Önlisans lisans ve Lisansüstü (3)	131	2,07±0,80			
Davranışsal Boyut	İlkokul ve Ortaokul (1)	157	2,91±0,95	9,57	0,01*	1<2,3
	Lise (2)	143	3,26±0,86			
	Önlisans lisans ve Lisansüstü (3)	131	3,30±0,70			

** Varyans Analizi Testi Uygulanmıştır. ** Tamhane İkili Karşılaştırma Testi Uygulanmıştır. * 0,05 Düzeyinde Anlamlı Farklılık.

Örgütsel sinizm düzeylerinin eğitim düzeyine göre anlamlı farklı olduğu tespit edilmiştir ($F=3,89$, $p=0,02$, $p<0,05$). Farklılığın nedenin ilkokul ve orta düzeyinde eğitime sahip olan bireylerin sinizm düzeylerinin diğer eğitim gruplarına göre daha düşük düzeyde olmasından kaynaklandığı görülmüştür ($p<0,05$).

Bilişsel sinizm boyut düzeylerinin katılımcıların eğitim düzeylerine göre farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Çalışmada farklı eğitim düzeylerinde olan katı-

lınıcıların duyuşsal boyut düzeylerinin benzer olduğu görölmüştür (F=0,18, p=0,84, p>0,05).

Duyuşsal boyut düzeylerinin katılımcıların eğitim düzeylerine farklılıklar göstermediğı tespit edilmiştir. Çalışmada eğitim düzeylerinde olan katılımcıların duyuşsal boyut düzeylerinin benzer olduğu görölmüştür (F=0,08, p=0,92, p>0,05).

Davranışsal sinizm eğitim düzeyine göre anlamlı farklı olduğu tespit edilmiştir (F=9,57, p=0,01, p<0,05). Farklılığın nedenin ilkököl ve orta düzeyinde eğitim sahibi olan bireylerin davranışsal sinizm düzeylerinin diğer eğitim gruplarına göre daha düşük düzeyde olmasından kaynaklandığı görölmüştür(p<0,05).

Tablo 4. 25 Örgütsel Sinizm Ana – Alt Boyut – Mesleki Kıdem Arasındaki İlişkiler

Boyutlar	Mesleki Kıdem	n	X±s.s	F	P	Fark
Örgütsel Sinizm	0-5 Yıl (1)	98	29,08±0,41	1,56	0,37	-
	6-10 Yıl (2)	77	29,11±0,40			
	11-15 Yıl (3)	93	28,73±0,44			
	15 Yıldan Fazla (4)	163	28,32±0,37			
Bilişsel Boyut	0-5 Yıl (1)	98	3,25±0,57	3,76	0,01*	1,2>3,4
	6-10 Yıl (2)	77	3,17±0,54			
	11-15 Yıl (3)	93	3,06±0,42			
	15 Yıldan Fazla (4)	163	3,06±0,48			
Duyuşsal Boyut	0-5 Yıl (1)	98	2,13±1,00	0,23	0,87	-
	6-10 Yıl (2)	77	2,13±0,84			
	11-15 Yıl (3)	93	2,03±0,79			
	15 Yıldan Fazla(4)	163	2,09±0,85			
Davranışsal Boyut	0-5 Yıl (1)	98	3,07±0,93	0,97	0,41	-
	6-10 Yıl (2)	77	3,18±0,80			
	11-15 Yıl (3)	93	3,26±0,88			
	15 Yıldan Fazla (4)	163	3,11±0,85			

** Varyans Analizi Testi Uygulanmıştır. ** Tamhane İkili Karşılaştırma Testi Uygulanmıştır. * 0,05 Düzeyimde Anlamlı Farklılık.

Tablo 25’de örgütsel sinizm düzeylerinin mesleki kıdem düzeyine göre farklı düzeylerde olmadığı, farklı çalışma kıdem yıllarına sahip olan bireylerin örgütsel sinizm düzeylerinin benzer olduğu tespit edilmiştir(F=1,56, p=0,37, p>0,05).

Bilişsel sinizm mesleki kıdem düzeyine göre anlamlı farklı olduğu tespit edilmiştir ($F=3,767$, $p=0,01$, $p<0,05$). Farklılığın nedeni 0-5 yıl ve 6-10 arası mesleki kıdeme sahip olanların bilişsel sinizm düzeylerinin 11-15 yıl 15 yıldan fazla mesleki kıdeme sahip olanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Duyuşsal sinizm düzeylerinin mesleki kıdem düzeyine göre farklı düzeylerde olmadığı, farklı çalışma kıdem yıllarına sahip olan bireylerin duyuşsal sinizm düzeylerinin benzer olduğu tespit edilmiştir ($F=0,23$, $p=0,87$, $p>0,05$).

Davranışsal sinizm düzeylerinin mesleki kıdem düzeyine göre farklı düzeylerde olmadığı, farklı çalışma kıdem yıllarına sahip olan bireylerin davranışsal sinizm düzeylerinin benzer olduğu tespit edilmiştir ($F=0,97$, $p=0,41$, $p>0,05$).

Tablo 4. 26 Örgütsel Sinizm Ana- Alt Boyut – Kurumdaki Kıdem Arasındaki İlişkiler

Boyutlar	Kurumdaki Kıdem	n	$\bar{X} \pm s.s$	F	P	Fark
Örgütsel Sinizm	0-5 Yıl (1)	133	29,20±0,38	1,60	0,19	-
	6-10 Yıl (2)	94	28,40±0,45			
	11-15 Yıl (3)	94	28,99±0,36			
	15 Yıldan Fazla (4)	110	28,20±0,41			
Bilişsel Boyut	0-5 Yıl (1)	133	3,25±0,51	4,62	0,01*	1,2>3,4
	6-10 Yıl (2)	94	3,10±0,56			
	11-15 Yıl (3)	94	3,03±0,44			
	15 Yıldan Fazla (4)	110	3,06±0,49			
Duyuşsal Boyut	0-5 Yıl (1)	133	2,05±0,92	0,31	0,82	-
	6-10 Yıl (2)	94	2,12±0,88			
	11-15 Yıl (3)	94	2,15±0,72			
	15 Yıldan Fazla (4)	110	2,07±0,93			
Davranışsal Boyut	0-5 Yıl (1)	133	3,16±0,88	1,38	0,25	-
	6-10 Yıl (2)	94	3,06±0,85			
	11-15 Yıl (3)	94	3,29±0,75			
	15 Yıldan Fazla (4)	110	3,08±0,96			

** Varyans Analizi Testi Uygulanmıştır. ** Tukey İkili Karşılaştırma Testi Uygulanmıştır. * 0,05 Düzeyinde Anlamlı Farklılık.

Örgütsel sinizm düzeylerinin kurumdaki kıdem düzeyine göre farklı düzeylerde olmadığı, farklı çalışma kıdem yıllarına sahip olan bireylerin örgütsel sinizm düzeylerinin benzer olduğu tespit edilmiştir ($F=1,60$, $p=0,19$, $p>0,05$).

Bilişsel sinizm kurumdaki kıdem düzeyine göre anlamlı farklı olduğu tespit edilmiştir ($F=4,62$, $p=0,01$, $p<0,05$). Farklılığın nedeni 0-5 yıl ve 6-10 arası iş yeri kıdeme sahip olanların bilişsel sinizm düzeylerinin 11-15 yıl 15 yıldan fazla iş yeri kıdeme sahip olanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Duyuşsal sinizm düzeylerinin kurumdaki kıdem düzeyine göre farklı düzeylerde olmadığı, farklı çalışma kıdem yıllarına sahip olan bireylerin duyuşsal sinizm düzeylerinin benzer olduğu tespit edilmiştir ($F=0,31$, $p=0,82$, $p>0,05$).

Davranışsal sinizm düzeylerinin kurumdaki kıdem düzeyine göre farklı düzeylerde olmadığı, farklı çalışma kıdem yıllarına sahip olan bireylerin davranışsal sinizm düzeylerinin benzer olduğu tespit edilmiştir ($F=1,38$, $p=0,25$, $p>0,05$).

4.8.8. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ölçeğinin Ana ve Alt Boyutlarının Sosyo Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumunun Araştırılması

Tablo 4. 27 Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ana - Alt Boyut – Cinsiyet Farklılıklarının İncelenmesi

Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X} \pm s.s$	t	p
Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	Erkek	123	20,76 $\pm$ 0,27	0,49	0,62
	Kadın	308	20,64 $\pm$ 0,20		
Bireyler Arası Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	Erkek	123	1,71 $\pm$ 0,36	-0,60	0,55
	Kadın	308	1,73 $\pm$ 0,32		
Birey-Örgüt Arası Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	Erkek	123	2,34 $\pm$ 0,26	1,32	0,19
	Kadın	308	2,30 $\pm$ 0,21		

** Bağımsız Örneklem T Testi Uygulanmıştır. *0,05 Düzeyinde Anlamlı Farklılık.

Tablo 4.27’de katılımcıların üretkenlik karşıtı davranışlar düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada kadın ve erkek bireylerin üretkenlik karşıtı davranışlar düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür ($t=0,49$, $p=0,62$, $p>0,05$).

Katılımcıların bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada kadın ve erkek bireylerin bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür ($t=-0,60$, $p=0,55$, $p>0,05$).

Katılımcıların birey-örgüt arası üretkenlik karşıtı davranışlar düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada kadın ve erkek bireylerin birey-örgüt arası üretkenlik karşıtı davranışlar düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür ($t=1,32$, $p=0,19$, $p>0,05$).

Tablo 4. 28 Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ana- Alt Boyut– Medeni Durumun İncelenmesi

Boyutlar	Medeni Durum	n	$\bar{X} \pm s.s$	t	p
Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	Evli	329	20,66 $\pm$ 0,20	-0,19	0,85
	Bekâr	102	20,71 $\pm$ 0,28		
Bireyler Arası Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	Evli	329	1,72 $\pm$ 0,31	-0,04	0,97
	Bekâr	102	1,72 $\pm$ 0,39		
Birey-Örgüt Arası Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	Evli	329	2,31 $\pm$ 0,22	-0,28	0,78
	Bekâr	102	2,32 $\pm$ 0,24		

** Bağımsız Örneklem T Testi Uygulanmıştır. *0,05 Düzeyinde Anlamlı Farklılık.

Tablo 4.28’de katılımcıların üretkenlik karşıtı davranışlar düzeylerinin medeni durumlara göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada evli ve bekâr olan bireylerin üretkenlik karşıtı davranışlar düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür ($t=-0,19$, $p=0,85$, $p>0,05$).

Katılımcıların bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar düzeylerinin medeni durumlara göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada evli ve bekâr olan bireylerin bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür ($t=-0,04$, $p=0,97$, $p>0,05$).

Katılımcıların birey-örgüt arası üretkenlik karşıtı davranışlar düzeylerinin medeni durumlara göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada evli ve bekâr olan bireylerin birey-örgüt arası üretkenlik karşıtı davranışlar düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür ($t=-0,28$, $p=0,78$, $p>0,05$).

Tablo 4. 29 Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ana – Alt Boyut – Yaş Arasındaki İlişkiler

Boyutlar	Yaş	n	X $\pm$ s.s	F	p	Fark
Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	33 yaş ve altı (1)	106	20,19$\pm$0,17	3,65	0,01*	1<2
	34-41 yaş arası (2)	150	21,04 $\pm$ 0,25			
	42-49 yaş arası (3)	106	20,48 $\pm$ 0,19			
	50 yaş ve üzeri (4)	69	20,92 $\pm$ 0,26			
Bireyler Arası Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	33 yaş ve altı (1)	106	1,67 $\pm$ 0,26	3,58	0,01*	3<4
	34-41 yaş arası (2)	150	1,76 $\pm$ 0,37			
	42-49 yaş arası (3)	106	1,66$\pm$0,26			
	50 yaş ve üzeri (4)	69	1,80 $\pm$ 0,42			
Birey-Örgüt Arası Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	33 yaş ve altı (1)	106	2,26$\pm$0,16	3,00	0,03*	1<2
	34-41 yaş arası (2)	150	2,35 $\pm$ 0,27			
	42-49 yaş arası (3)	106	2,32 $\pm$ 0,20			
	50 yaş ve üzeri (4)	69	2,30 $\pm$ 0,23			

** Varyans Analizi Testi Uygulanmıştır. ** Tamhane İkili Karşılaştırma Testi Uygulanmıştır. * 0,05 Düzeyinde Anlamlı Farklılık.

Tablo 4.29’de göre çalışmada üretkenlik karşıtı davranışlar ana boyutunun katılımcıların yaşlarına göre anlamlı farklı düzeylerde olduğu görülmüştür ($F=3,65$, $p=0,01$ $p<0,05$). Farkın nedenin 33 yaş ve altında olan katılımcıların üretkenlik karşıtı davranışlar düzeylerinin 34-41 yaş arasındaki katılımcılara göre daha düşük düzeyde olmasından kaynaklandığı görülmüştür ($p<0,05$).

Çalışmada bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar boyutunun katılımcıların yaşlarına göre anlamlı farklı düzeylerde olduğu görülmüştür ($F=3,58$, $p=0,01$ $p<0,05$). Farkın nedenin 42-49 yaş arasında olan katılımcıların bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar düzeylerinin 50 yaş ve üzerinde yaşlardaki katılımcılara göre daha düşük düzeyde olmasından kaynaklandığı görülmüştür ($p<0,05$).

Çalışmada birey-örgüt arası üretkenlik karşıtı davranışlar boyutunun katılımcıların yaşlarına göre anlamlı farklı düzeylerde olduğu görülmüştür ($F=3,00$ $p=0,03$ $p<0,05$). Farkın nedenin 33 yaş ve altında olan katılımcıların birey-örgüt arası üretkenlik karşıtı davranışlar düzeylerinin 34-41 yaş arasındaki katılımcılara göre daha düşük düzeyde olmasından kaynaklandığı görülmüştür ($p<0,05$).

Tablo 4. 30 Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ana Boyut – Eğitim Arasındaki İlişkiler

Boyutlar	Eğitim Düzeyi	n	$\bar{X} \pm s.s$	F	p
Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	İlkokul ve Ortaokul	157	20,81±0,24	0,45	0,64
	Lise	143	20,59±0,19		
	Önlisans Lisans ve Lisansüstü	131	20,60±0,23		
Bireyler Arası Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	İlkokul ve Ortaokul	157	1,77±0,40	2,39	0,09
	Lise	143	1,69±0,26		
	Önlisans lisans ve Lisansüstü	131	1,69±0,30		
Birey-Örgüt Arası Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	İlkokul ve Ortaokul	157	2,30±0,22	0,22	0,80
	Lise	143	2,32±0,21		
	Önlisans lisans ve Lisansüstü	131	2,32±0,25		

** Varyans Analizi Testi Uygulanmıştır.

Tablo 4.30’da katılımcıların üretkenlik karşıtı davranışlar düzeylerinin eğitim düzeylerine göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada farklı düzeyde eğitimlere sahip olan bireylerin üretkenlik karşıtı davranışlar düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür ($F=0,45$, $p=0,64$, $p>0,05$).

Katılımcıların bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar düzeylerinin eğitim düzeylerine göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada farklı düzeyde eğitimle-

re sahip olan bireylerin bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür ($F=2,39$, $p=0,09$, $p>0,05$).

Katılımcıların birey-örgüt arası üretkenlik karşıtı davranışlar düzeylerinin eğitim düzeylerine göre farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada farklı düzeyde eğitime sahip olan bireylerin birey-örgüt arası üretkenlik karşıtı davranışlar düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür ($F=0,22$, $p=0,80$, $p>0,05$).

Tablo 4.31 Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ana- Alt Boyut – Mesleki Kıdem Arasındaki İlişkiler

Boyutlar	Mesleki Kıdem	n	$\bar{X} \pm s.s$	F	P	Fark
Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	0-5 Yıl (1)	98	20,40 $\pm$ 0,24	3,59	0,01*	2<4
	6-10 Yıl (2)	77	20,33$\pm$0,12			
	11-15 Yıl (3)	93	20,48 $\pm$ 0,14			
	15 yıldan fazla (4)	163	21,11 $\pm$ 0,27			
Bireyler Arası Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	0-5 Yıl (1)	98	1,71 $\pm$ 0,39	2,73	0,04*	2<4
	6-10 Yıl (2)	77	1,66$\pm$0,16			
	11-15 Yıl (3)	93	1,69 $\pm$ 0,18			
	15 yıldan fazla (4)	163	1,77 $\pm$ 0,41			
Birey-Örgüt Arası Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	0-5 Yıl (1)	98	2,27$\pm$0,21	2,78	0,04*	1<4
	6-10 Yıl (2)	77	2,30 $\pm$ 0,16			
	11-15 Yıl (3)	93	2,30 $\pm$ 0,22			
	15 yıldan fazla (4)	163	2,35 $\pm$ 0,26			

** Varyans Analizi Testi Uygulanmıştır. ** Tamhane İkili Karşılaştırma Testi Uygulanmıştır. * 0,05 Düzeyinde Anlamlı Farklılık.

Tablo 4.31'e göre katılımcıların üretkenlik karşıtı davranışlar düzeylerinin mesleki kıdem düzeylerine göre anlamlı farklı olduğu tespit edilmiştir ($F=3,59$, $p=0,01$, $p<0,05$). Çalışmada 6-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olan bireylerin üretkenlik karşıtı davranışlar düzeylerinin 15 yıl üzerinde kıdeme sahip olan bireylere göre daha düşük düzeyde görülmüştür ($p<0,05$).

Katılımcıların bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar düzeylerinin mesleki kıdem düzeylerine göre farklı olduğu tespit edilmiştir ($F=2,73, p=0,04, p<0,05$). Çalışmada 6-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olan bireylerin bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar düzeylerinin 15 yıl üzerinde kıdeme sahip olan bireylere göre daha düşük düzeyde görülmüştür ($p<0,05$).

Katılımcıların birey-örgüt arası üretkenlik karşıtı davranışlar düzeylerinin mesleki kıdem düzeylerine göre farklı olduğu tespit edilmiştir ($F=2,78, p=0,04, p<0,05$). Çalışmada 0-5 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olan bireylerin birey-örgüt arası üretkenlik karşıtı davranışlar düzeylerinin 15 yıl üzerinde kıdeme sahip olan bireylere göre daha düşük düzeyde görülmüştür ($p<0,05$).

Tablo 4. 32. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ana Boyut– Kurumdaki Kıdem Arasındaki İlişkiler

Boyutlar	Kurumdaki Kıdem	n	$\bar{X} \pm s.s$	F	P	Fark
Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	0-5 Yıl (1)	133	20,20±0,15	5,76	0,01*	1,2<3,4
	6-10 Yıl (2)	94	20,36±0,14			
	11-15 Yıl (3)	94	21,06±0,28			
	15 Yıldan Fazla (4)	110	21,18±0,27			
Bireyler Arası Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	0-5 Yıl (1)	133	1,65±0,22	6,38	0,01*	1,2<3,4
	6-10 Yıl (2)	94	1,67±0,17			
	11-15 Yıl (3)	94	1,78±0,41			
	15 Yıldan Fazla (4)	110	1,81±0,43			
Birey-Örgüt Arası Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	0-5 Yıl (1)	133	2,28±0,19	1,94	0,12	-
	6-10 Yıl (2)	94	2,29±0,20			
	11-15 Yıl (3)	94	2,34±0,26			
	15 Yıldan Fazla (4)	110	2,34±0,25			

** Varyans Analizi Testi Uygulanmıştır. ** Tamhane İkili Karşılaştırma Testi Uygulanmıştır. * 0,05 Düzeyinde Anlamlı Farklılık.

Tablo 4.32'e göre katılımcıların üretkenlik karşıtı davranışlar düzeylerinin kurumdaki kıdem düzeylerine göre anlamlı farklı olduğu tespit edilmiştir ($F=5,76$,

$p=0,01$, $p<0,05$). Çalışmada 0-5 yıl ve 6-10 yıl arasında kurumdaki kıdeme sahip olan bireylerin üretkenlik karşıtı davranışlar düzeylerinin 11-15 yıl ve 15 yıl üzerinde kurumdaki kıdeme sahip olan bireylere göre daha düşük düzeyde görülmüştür ($p<0,05$).

Katılımcıların bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar düzeylerinin kurumdaki kıdem düzeylerine göre anlamlı farklı olduğu tespit edilmiştir ($F=6,38$, $p=0,01$, $p<0,05$). Çalışmada 0-5 yıl ve 6-10 yıl arasında kurumdaki kıdeme sahip olan bireylerin bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar düzeylerinin 11-15 yıl ve 15 yıl üzerinde kurumdaki kıdeme sahip olan bireylere göre daha düşük düzeyde görülmüştür ($p<0,05$).

Katılımcıların birey-örgüt arası üretkenlik karşıtı davranışlar düzeylerinin kurumdaki kıdem düzeylerine göre farklı olmadığı tespit edilmiştir ($F=1,94$, $p=0,12$, $p>0,05$).

SONUÇ ve ÖNERİLER

Örgütsel adalet; örgütsel kaynakların (ödül ve cezaları) dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünü olarak izah edilmektedir.

Örgütsel sinizm, örgütsel gelişimi yavaşlattığından aynı zamanda işgörenlerin bağlılık seviyelerini düşürme, iç çatışmaya neden olma, karar alma sürecini güçsüzleştirme, değişim ve yeniliği sona erdirmeye, yönetim pozitif veya negatif geri bildirim vermeme benzeri neticelere de yol açabilmektedir. Örgütsel sinizm, işgörenlerin moral ve motivasyonlarının azalması, devamsızlık, işe geç kalma ve işten ayrılma benzeri bireysel ve örgütsel etkinliği negatif yönde etkileyecek davranışların yükselmesine sebep olmaktadır.

Örgütsel sinizm, örgütle beraber işgörelere de negatif yönde tesir etmektedir. Yapılan araştırmalara göre ÖS' nin işgörelere üzerindeki negatif neticeleri şu şekildedir: stres, işgörelere kendisini güçsüz ve değersiz hissetmesi, acı duygusu, motivasyon azlığı, iş tatmininde azalma, örgütsel bağlılık, güven, takdir ve destek duygusunda düşme, işten ayrılma isteği biçimindedir. Dolayısıyla bu durum işgörelere verimliliğini azaltılır.

İşgörelere örgütsel problem ve aksaklıklarla benzeri fikirlerinden düşündüklerinde açık veya gizli bir biçimde ceza alacaklarına inandıklarından örgütün gelişmesi ile fikir beyan etmekten kaçınıp sessiz kalmayı seçebilmektedirler. Örgütsel sinizm, örgütsel gelişimi yavaşlattığından aynı zamanda işgörelere bağlılık seviyelerini düşürme, iç çatışmaya neden olma, karar alma sürecini güçsüzleştirme, değişim ve yeniliğin önünü sona erdirmeye, yönetim pozitif veya negatif geri bildirim vermeme

benzeri neticelere de yol açabilmektedir. Örgütsel sinizmi tercih eden işgörenlerin moral ve motivasyonlarının azalması, devamsızlık, işe geç kalma ve işten ayrılma benzeri bireysel ve örgütsel etkinliği negatif yönde etkileyecek davranışların yükselmesine sebep olmaktadır. Endişe ve stres yaşayan işgörenler gittikçe daha yoğun bir biçimde sinizm sarmalına girmektedir.

İyi bir iletişim örgütlerin başarısının en önemli göstergesidir. Örgütlerde işgören sessizliği meydana gelirse, iletişim kesintiye uğrayacağından, örgütün genel fonksiyonu zarara uğramaktadır. Örgütün başarısında önemli olan değişim, yaratıcılık, öğrenme ve yenilik konularına dair ilgileri, destekleri, yaşanan sinizm iklimi sebebiyle azalmaktadır. Örgütlerde işgörenlerin bilgi, iletişim ve paylaşım hususunda arzulu olmamaları örgütsel sinizm, güven eksikliği, değişim yönetim programlarının başarısız olma sebeplerindendir. Örgütsel sinizmin negatif neticeleri olan, olumsuz geri bildirimlerden ayrılma, alternatif görüşlerin meydana gelmemesi, işgörenlerin fikri katkılarının kullanılamaması, olumsuz geri besleme olmaması, problemlerin gizlenmesi veya ertelenmesi, problemlere karşı tepkisiz yaklaşma, doğru bilgilerin meydana gelmemesi benzeri sebepler, karar alma ve değişim süreçlerini ve performans artırımına negatif yönde tesir etmektedir. Bu durum örgüt verimliliğini azaltarak, iktisadi kayıplara sebep olacaktır.

Ayrıca örgütsel sinizm, örgütlerde gayri resmi idari tutum ve uygulamalara da sebep olabilmektedir. Örneğin yöneticiler, işgörenlerin görüş ve kaygılarını görmezden gelebilir, reddedebilir, onlara olumsuz geribildirim meydana gelmektedir. Üstelik arzu edilmeyen mesajlar verilerek işgörenleri tedirgin iş ortamına itilebilmektedir. Bu durumda konuşma, işgörenler adına hiçbir yararı olmayan ve risk oluşturan zararlı bir hale gelmektedir. Bununla beraber şirket sahipleri, alacaklılar ve paydaşlar, sessizliğe boğulmuş örgütlerin dâhilinde problemleri, örgüt adına olumsuz bir durum şeklinde görüp; örgütün zarar görme sebebini örgütün iyi yönetilmemesine bağlanmaktadır. Bu durum üst düzey yöneticilerinin, işlerini iyi yapmadıkları kanaatini meydana getireceklerinden, bu yöneticilerin işlerini kaybetmelerine de sebep olabilmektedir.

Örgütlerde sinizm hususunda bir başka rahatsız edici durum ise örgütte meydana gelecek problemlerde, gösterdikleri bu sinizmlerinden kaynaklı, işgörenlerin problemlerinin sebebi veya bir parçası şeklinde görülme imkânıdır. İşgörenler yaptıkları bu bilinçli sinizm davranışından kaynaklı örgüte zarar verdikleri şeklinde bir suçlamayla karşı karşıya kalabilirler. Yöneticilerin örgüt dâhilinde bir güven oluşturma yükümlülüğü meydana geldiği unutulmamalıdır, bu manada bu yaklaşımın gerçeği pek aksetmediği söylenebilmektedir.

Örgütlerde yöneticilerin kinizmlerin önüne geçmede daha aktif ve hayati bir rol oynamaları gerekmektedir. Yöneticiler açık kapı politikasını özümsemelidirler. Bu işgörenlerin görüşlerini müfettiş olmadan yöneticilere özgürce ifade etme olanağı sağlayacaktır. Yöneticiler, kinizm sebepleri hakkında daha fazla şey öğrenerek, arzu edilmeyen davranışları tetikleme eğilimi gösteren kimi konuları düşünebilir. İmkânı dâhilinde her bir işgörenle haftalık görüşmeler yapmak (yani, bire bir) bu tür konuşmaları meydana getirebilecek harika bir zaman ve mekân bulunabilir.

Yöneticiler tüm işgörenlerle uğraşırken daha fazla anlayışlı olmaları gerekmektedir. Bu şekilde, tüm yöneticiler adına duygusal zekâ eğitimleri etkili olabilmektedir. "Yüksek rekabet, sürekli dönüşüm ve yaklaşmakta olan belirsizlik ile karakterize edilen giderek stresli ve duygusal açıdan zorlayıcı bir ortamda uygulanan modern işgücünde başarı için duygusal zekâ kabiliyetleri bir avantaj sağlamaktadır".

Örgütler kendi değerlerini özenle yönetmeyi öğrenmeli ve işgörenler bağlamında hayal kırıklığı ve örgütsel sinizmden kaçınmak adına daha az genel kinizme sahip bireyleri işe seçmelidirler.

Orta ve üst seviye yönetim kademelerindeki yöneticiler bağlamında etik olmayan eğilimlerin daha az olduğu göstergeleri bulunmaktadır. Etiksellüğün iyileştirilmesinde organizasyon kültürünün rolü de öne çıkmaktadır. Gelecekteki çalışma, bu sebep sonuç ilişkisine ilişkin algımızı arttırmak adına örgütsel kinizm ve etik davranışı ölçmedeki diğer araştırma metodolojilerini dâhil edilmektedir.

İş yerinde ilgi ya da duygu, özellikle öfke ya da endişe gibi olumsuz duyguların deneyimlenmesi, ortaya çıkan ters davranışların ortaya çıkma olasılığını öngör-

mektedir. Duygusal kişilik özellikleri, bireylerin duyguları deneyimleme eğilimi, üretkenlik karşıtı davranışların bir yansıması olarak görülebilmektedir.

Yaş, üretkenlik karşıtı eğilimleri ortaya çıkarmada önemli bir faktör olarak görünmektedir. Yaş, temel görev performansı, yaratıcılığı ya da eğitimdeki performansla güçlü bir şekilde ilişkili görünmese de, örgütsel vatandaşlık davranışları ile olumlu ilişkili ve üretkenlik karşıtı davranışlarda olumsuz ilişkili görünmektedir. Daha yaşlı işgörenler daha az saldırganlık, uyuşukluk, madde bağımlılığı ve gönüllü olarak devamsızlık sergilemektedirler (ancak hastalıkla ilgili devamsızlık genç işgörenlerden biraz daha yüksektir). Bazı araştırmacılar üretkenlik karşıtı davranışların düşük oranının daha iyi bir öz düzenleme ve kendini kontrol etmesinden kaynaklandığını iddia etmektedir.

Bilişsel yetenek ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye yönelik araştırma çelişkilidir. Disiplin kayıtları incelendiğinde, üretkenlik karşıtı davranışlar ve bilişsel yetenek arasında güçlü bir negatif ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte, bu ilişki, bilişsel yetkinliğin eğitimsel kazanım olarak işlevsel hale getirildiği zaman gerçekleşmemiştir. Genç yetişkinlik dönemindeki ergenler üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada, gençlerde davranış bozuklukları sergileyen kişiler arasında yüksek düzeyde bilişsel kabiliyetlerin daha yüksek düzeyde üretkenlik karşıtı davranışlarla ilişkili olduğunu ve bu ilişkinin pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer araştırmalar, genel zihinsel kabiliyetin, hırsızlık da dâhil olmak üzere üretkenlik karşıtı davranışların büyük ölçüde ilgisiz olduğu saptanmıştır. Aynı çalışmada, not ortalaması üretkenlik karşıtı davranışlarla daha güçlü bir ilişki göstermiştir. Bulgulardaki çelişkiler, bilişsel yetenek ölçütleri ile üretkenlik karşıtı davranışların tespit edilen olaylara karşı kendi kendine bildirilen ölçümler arasındaki farksal etkilerde açıklanabilir.

Örgütsel kısıtlamalar, iş koşullarının iş görevlerini ne ölçüde etkilediği, üretkenlik karşıtı davranışlar ile ilişkili olduğu, dolayısıyla yüksek kısıtlı işlerin üretkenlik karşıtı davranışlara katılan işgörelere sahip olduğu gösterilmiştir. Kısıtlamalar sadece üretkenlik karşıtı davranışlara yol açmakla kalmaz, aynı zamanda üretkenlik

karşıtı davranışlar kısıtlamalara da yol açabilir. Bu davranışlara maruz kalan işgörenler, bu kısıtlamaların zamanla arttığını görebilmektedir.

Örgütsel adalet ya da adalet algılarının, üretkenlik karşıtı davranışların sergilenmesini etkilediği gösterilmiştir. Dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimli adalet, bireylerin hem politik sapkınlık hem de kişisel saldırganlık gibi üretim yavaşlaması ve mülkiyet sapması gibi üretkenlik karşıtı davranışları da olumlu etkilemektedir.

Kişilerarası adalet ve bilgilendirme adaleti aynı zamanda denetim otoritesine uymayı ihmal etme, denetleyici talimatlara uymama, denetçiye karşı kaba davranma, denetçi hakkında doğrulanmamış söylentiler yayma, bilerek amirinin başını belaya sokmak için bir şeyler yapmak ve iş arkadaşlarını teşvik etmek gibi amaca yönelik çalışma davranışlarını da ortaya çıkarabilmektedir.

Ancak, kurumlar üretkenlik karşıtı davranışları başarılı bir şekilde yönetmek için işgörenlerinden daha fazlasını yapmalıdır. Önemli araştırmalar, üretkenlik karşıtı davranışların örgütsel kısıtlamalar, ödüllendirme eksiklikleri, gayri meşru görevler, kişilerarası çatışmalar ve örgütsel adalet eksikliği de dâhil olmak üzere bir örgütün günlük operasyonlarında ortaya çıkan durumsal faktörlerden kaynaklandığını göstermiştir. Araştırmalar, haksız muamele gören bireylerin üretkenlik karşıtı davranışlara katılma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, kuruluşların üretkenlik karşıtı davranışların etkisini azaltmak için atabilecekleri önemli bir adım, örgütsel adaleti geliştirmektir. İletişimi ve geri bildirimi sürdürmek, işgörenlerin katılımına izin vermek ve denetleyici eğitim, üretkenlik karşıtı davranışları hafifletmek için başka önerilerdir. Örgütler ayrıca işgörelere, kişilerarası çatışmaların işaretleri ve kaynakları için dikkat etmeli ve bu sayede gerektiği şekilde tanımlanabilmeli ve onlara yönelebilmelidir.

Üretkenlik karşıtı davranışlar bir organizasyon üzerinde zararlı etkilere sahip olabilmektedir. Bu durum, yeni işgörenlerin işe alınmasında ve insan kaynakları işlevlerinin uygulanması sırasında ters davranışların dikkate alınmasını önemli kılmaktadır. Birisinin üretkenlik karşıtı davranışlarına girip girmeyeceğini tahmin edebilecek birçok faktör vardır. Sorumluluk ve öz-denetim gibi kişilik özelliklerini içe-

rir. Ayrıca, teşvik programları ve performans değerlendirme teknikleri gibi insan kaynakları işlevlerini de içermektedir. İşgören seçim sürecindeki yapısal olmayan görüşmeler ile bütünlük testleri, 360 ° geribildirim oluşturulması ve hem sonuç hem de davranışa dayalı teşvik programlarını kullanarak ters davranışlar azaltılabilmektedir.

Üretkenlik karşıtı davranışlarla mücadele, üretkenlik karşıtı davranışların tetikleyicilerini azaltmak için önleyici tedbirlerin seçimi, izlenmesi ve uygulanması maliyetleri dâhil olmak üzere bazı maliyetlerle birlikte gelir. Bu davranışları azaltmak için maliyetli önlemler almadan önce, bir kuruluşun üretkenlik karşıtı davranışların maliyetlerini tanımlaması yararlı olabilir. Fayda-maliyet analizi bir tasarruf göstermezse, kurum üretkenlik karşıtı davranışlara karşı savaşıp savaşmamaya değil değmeyeceğine karar vermelidir.

Bu araştırma örgütsel adalet ve örgütsel sinizmin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerine etkisini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla Türkiye'deki Serbest Bölge Kurucu ve İşletici Şirketlerdeki işgörenlerine anket uygulanarak değerlendirilmiştir. Çalışmada örgütsel adalet, sinizm ve üretkenlik karşıtı ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerlilik düzeylerinin genel olarak oldukça yeterli düzeyde olduğu, bilimsel olarak yeterli bir ölçme aracı oldukları görülmüştür.

Cohen-Charash ve Spector (2001: 302) örgütlerde adalet algısının rolüne ilişkin yaptığı analitik çalışmada demografik değişkenlerle ilgili benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Araştırmaya göre cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi gibi demografik değişkenlerin adalet algısında çok küçük veya hiç etkisinin olmadığından bahsedilmiştir.

Literatürde yer alan çalışmalara göre, işgörenlerde oluşan örgütsel adaletsizlik algısının üretkenlik karşıtı iş davranışlarını arttırıcı etkisi olduğu belirlenmiştir (Hennele, 2005; Le Roy, Bastounis ve Minibas-Poussard, 2012; Khan, Quratulain ve Crawshaw, 2013).

Örgütlerdeki bilgi ve işgörenlerle ilgili alınan kararların işgörenlerle paylaşılması, işgörenleri olumlu yönde etkilediği ve çalıştıkları kuruluştaki örgütsel adalet

algısının yüksek olduğu hissiyatını oluşturduğu görülmüştür (Saunders ve Thornhill, 2004).

İşe alma, işten çıkarma, ödüllendirme, cezalandırma gibi birçok süreci kapsayan dağıtımcı adaletteki aksamalar işgörenlerde endişe, kızgınlık gibi birçok olumsuz davranışlara neden olmakta dolayısıyla da öç alma veya telafi etme isteğini de beraberinde getirmektedir. Bu istekler de kimi zaman düşük performansla çalışma, çalışma süresini iyi değerlendirmeme, işe devamsızlık, pasifleşme gibi birçok davranışa öncülük etmektedir (Al-A'wasa, 2018; Beugré, 1998; Sackett ve DeVore, 2002).

İşlemsel adalet algısı işgörenlerin elde ettikleri ödül ve kazanım süreçlerindeki işlemlerle ilgili adalet algısıdır. İşgörenler işlemsel adalet açısından adaletsizlik algıladıklarında örgüte yönelik olumsuz tutum beslemekte ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarında bulunmaktadır (Cohen-Charash, Spector 2001: 287). Bu bulguya göre örgüt içindeki uygulamalarda; tutarlı, tarafsız, doğru ve etik olma gibi adaletin kavramsal unsurlarına dikkat edildiğinde buna bağlı olarak işgörenlerin işlemsel adalet algısı arttığında üretkenlik karşıtı iş davranışları azalmaktadır.

İşgörenlerin örgütteki kaynakların adil dağıtılmadığını düşündüğünde üretkenlik karşıtı davranışta bulunması veya örgüt ile ilgili olumsuz tutumlar geliştirmesi beklenen bir durumdur. İşgörenler bu tür dağıtımsal sonuçları adaletsiz algıladıklarında duygu, düşünce ve tutumları da olumsuz yönde etkilenmektedir (Cohen-Charash, Spector 2001: 280).

Örgütsel adalet ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif yönde ilişkiye yönelik bulgular literatür ile tutarlıdır ve diğer çalışmalarda da benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır (Alias ve Rasdi 2014; Jones 2009; Al-A'wasa 2018; Hystad, Merarns ve Eid 2014). Çalışmada dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet ile bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar arasında çok zayıf düzeyde ve ters yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Fakat diğer alt boyular arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Sonuç olarak çalışmanın sonuçları literatürdeki çalışmanın sonuçlarına göre uyumlu olduğu görülmüştür.

Örgütte işgörenler ve yöneticiler arasında saygılı, dürüst ve nezakete dayanan bir ilişki arttıkça çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları azalmaktadır. Örgütte kendisine saygılı ve kibar davranıldığını düşünen birisinin örgüte yönelik olumlu tutumlar beslemesi yine beklenen bir durumdur. Benzer şekilde örgütteki insani etkileşim süreçlerinde işgörelere yönelik açıklamalar mantıklı ve doğru ise, herkesin anlayacağı dilden ve bütünüyle açıklanıyorsa bilgisel adalet algıları artmakta ve üretkenlik karşıtı iş davranışları azalmaktadır. Al-A'wasa (2018) gümrük çalışanları üzerinde üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel adalet algısı ile ilgili yaptığı çalışmada dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet (kişilerarası adalet ve bilgisel adalet) algısının hem örgüte hem de bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla negatif yönde ilişkili olduğunu bulmuştur.

Christian ve Ellis (2014: 193)'e göre işgörenlerin örgütsel adalet algıları azaldıkça, işgörenlerin ahlaktan uzaklaşma eğilimi yükselmekte, işten erken ayrılma, kasıtlı olarak yavaş çalışma, uzun molalar verme vb. gibi hem örgüt düzeyinde sözel taciz, çalışma arkadaşı hakkında dedikodu çıkarma, çalışma arkadaşına ait bir eşyayı çalma vb. gibi bireysel düzeyde üretkenlik karşıtı iş davranışlarının da arttığı görülmektedir. Üretkenlik karşıtı davranışlar ile örgütsel adalet alt boyutlarının kısmen ilişkili olduğu söylenebilir. Çalışmada, işlemsel adalet ile bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar arasında çok zayıf düzeyde ve ters yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu bulgu Christian ve Ellis (2014)'ün çalışması ile benzerlik göstermektedir.

Bu bağlamda örgütlerde etik iklimin oluşturulması, ödüllerin dağıtımında, cezalandırmalarda ve yönetimde adil olunması, işgörenlerin cesaretlendirilmesi, işgörenlerin niteliğine göre işler verilmesi, takım desteği ve iş tatmini sağlanması gerekmektedir. Aksi takdirde üretkenlik karşıtı davranışlar oraya çıkacak hatta süreç çalışanların işten ayrılmaları ile sonuçlanabilecektir (Avşaroğlu vd., 2007: 117; Çekmecelioğlu, H. G., 2005; Schneider ve Snyder, 1975: Ünal vd., 2001). Bu durum ise örgütlerin insan kaynağı bağlamında yaptıkları yatırımın yok olması anlamına gelmektedir.

2011 yılında Mısır kültürü ve çalışma ortamı temel alınarak yapılan araştırmada, batı toplumları ve uzak doğu ülkelerinde yapılan araştırmaların aksine kadın ve erkek çalışanlar arasında örgütsel sinizm seviyelerinde farklar olduğu bulunmuştur. Buna göre, kadınların erkeklere göre daha yüksek örgütsel sinizm tutumuna sahip olduğu bulunmuştur (Ela, 2011).

Altınöz. M vd. (2011) yaptıkları bir araştırmada ise; örgütsel sinizm tutumu için cinsiyet faktörü anlamlı bir farklılık arz etmektedir. Örgütsel sinizm ortancalarına bakıldığında da kadın çalışanların sinik tutumlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Buradan işletmelerdeki kadın çalışanlar için bağlılıklarını arttırıcı, sinik tutumlarını azaltıcı yönetim stratejilerinin geliştirilmesi önem arz etmektedir.

Bu araştırmada, örgütsel sinizm alt boyutlarının cinsiyete göre farklılaşma durumunu araştırmak için yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda davranışsal boyutu için anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Kadınların davranışsal puan ortalaması erkeklerden daha yüksek olduğunu teyit etmektedir.

Örgütsel sinizmin, üretkenlik karşıtı davranışlarla pozitif korelasyona sahip olduğu; en yüksek korelasyonun davranışsal boyutta, daha sonra ise duyuşsal boyutta olduğu bulunmuştur. Ancak örgütsel sinizmin 3. boyutu olan bilişsel boyutun, üretkenlik karşıtı davranışlarla bir ilgisi bulunamamıştır. Bu bulgulara göre, davranışın davranışı etkileme becerisi, davranış ve duyguların etkileme gücünden daha fazladır (Rayan, A, Aly, Nadia, Abdelgalel, A. 2018). Ancak bizim araştırmada ise genel boyutta sinizm ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında negatif korelasyon olduğu alt boyutlarda ise yalnızca duyuşsal sinizm boyutu ile üretkenlik karşıtı davranışlar ve bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar arasında pozitif korelasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Birçok araştırma örgütsel desteğin arttırılması ve/veya sinizm düzeyinin düşürülmesi sonucu işgörenlerin örgütsel vatandaşlık (ekstra rol) davranışlarının ve/veya iş performanslarının da artacağını ifade etmektedir (Cohen, Charash, Spector, 2001; Eisenberger, R vd., 2002; Moorman, R. H., Blakely, G. L., ve Niehoff, B.

P., 1998; Randall, M. L., vd., 1999; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Shanock, L. R., ve Eisenberger, R. 2006). Diğer taraftan örgütsel sinizmin doğrudan iş performansı ile ve örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili olmadığı; psikolojik sözleşmenin ise bu değişkenlerle güçlü bir bağı olduğu; örgütsel desteğin de iş performansı ile doğrudan ilgisi olmadığını fakat örgütsel özdeşleşmeyle birlikte performansı arttırdığı da ifade edilmektedir (Andersson, 1996; Dean vd., 1998; Byrne, Z.S., ve Hochwarter, W. A., 2008; Turunç, Ö., ve Çelik, M., 2010).

Örgütsel sinizm konusunda yurtdışında yapılan çalışmalar incelendiğinde, çalışmaların iki boyutta gruplandığı gözlenmektedir. Birinci grupta yer alan çalışmaları temel amacı, örgütsel sinizm kavramının tanımlanması ve çeşitli veri toplama aracının geliştirilmesi olmuştur. İkinci grupta yer alan çalışmalar ise, örgütsel sinizmin nedenleri ve sonuçlarına odaklanmışlardır. Böylece, örgütsel sinizmin örgütsel adalet, örgütsel politika, örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme ihlali, iş doyumu, örgütsel değişim, liderlik, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık, tükenmişlik, yabancılaşma, performans, örgüt temelli özsaygı, işten ayrılma niyeti, algılanan örgütsel destek gibi çok sayıda değişkenle ilişkileri incelenmiştir.

Üretkenlik karşıtı davranışlar ve örgütsel sinizmin alt boyutları arasında anlamlı düzeyde ilişkilerin olmadığı, üretkenlik karşıtı davranışların genel olarak örgütsel sinizmi etkilemediği söylenebilir. Sinizm düzeylerinin örgütsel adalet algısı ile kısmen ilişkili olabileceği görülmüştür.

Çalışmada ilişkiler bir model olarak incelendiğinde bağımsız değişkenler olarak atanan örgütsel adalet ve örgütsel sinizm derecesi üretkenlik karşıtı davranışlardaki değişimin yaklaşık % 3'ünü açıklamaktadır. Bu oranın oldukça düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca model anlamlılığının da olmadığı, kurulan regresyon modelinin anlamlı olmadığı, başka ifadeyle üretkenlik karşıtı davranışlardaki değişimler örgütsel adalet ve örgütsel sinizm tarafından yeterli düzeyde açıklanamamaktadır. Bağımsız değişkenler olan örgütsel adalet ve örgütsel sinizm değişkenlerinin katsayılarının anlamlı düzeyde olmadığı görülmüştür. Bu durumda örgütsel adalet ve örgütsel sinizm üretkenlik karşıtı davranışlara etki etmemektedir. Değişkenler arasında

anlamli düzeyde iliski olmadigi gorulmüstür. Temel boyutlar bazında yapılan bu analizler alt boyutlar bazında da tekrarlandığında örgütsel adalet ve sinizm değişkenleri üretkenlik karşıtı davranışlara düşük seviyelerde anlamli etki ettiği görölmektedir. Bazı alt boyut değişkenleri arasında çok düşük düzeyde ve anlamli bir iliski olduğu görölmüstür. Katılımcıların örgütsel sinizm ve örgütsel adalet algı düzeyleri üretkenlik karşıtı davranışlar sergileme düzeylerine bazı alt boyutlarda çok düşük düzeyde ve anlamli şekilde etki etmektedir.

Bu araştırma doğrultusunda aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- İşletmelerde örgütsel adaletin hâkim olduğu bir örgüt iklimi oluşturulmalıdır.
- Yöneticiler, işgörenlere karşı adil davranışlar sergilemelidir.
- Yöneticiler, işgörenlerin sorunlarıyla ilgilenmeli, onlara yardımcı olmalıdır.
- Yöneticiler, işgörenlerin sinik davranışlar sergilemesine sebep olacak şekilde onlara yaklaşmamalıdır.
- İşgörenlerin katılımına açık bir yönetim anlayışı benimsenmelidir.
- Yönetim işgörenlerin örgütsel bağlılığını güçlendirmek için düzenlemeler yapmalıdır.

KAYNAKÇA

Abraham, R. “**Organizational Cynicism: Bases And Consequences.**”, Genetic, Social, And General Psychology Monographs, 2000, 126(3), 269.

Akman, G., “Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane Ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2013.

Al-A’wasa, S. I. S., “The Impact of Organizational Justice on the Counterproductive Work Behavior (CWB): A Field Study Conducted in the Jordan Customs Department (JCD)”, **International Journal of Business and Social Scien**, 2018.

Alias, M., Rasdi, R.M. ve Ismail, “M. Predictors of Workplace Deviant Behaviour: HRD Agenda for Malaysian Support Personnel”, **European Journal of Training and Development**, 2013, 37 (2), 161-182.

Altınöz. M., Çöp. S. Sığındı. T., “Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” **Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:11, 2011, s:285-316

Andersson, L. M. “**Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework.**”, Human Relations, 1996, 49(11), 1395-1418.

Andersson, L. M., ve Bateman, T. S., “Cynicism In The Workplace: Some Causes And Effects.”, **Journal of Organizational Behavior**, 1997, 449-469.

Appelbaum, D. ve M. Vasarhelyi., “Big Data And Analytics In The Modern Audit Engagement: Research Needs, Auditing”, **A Journal of Practice ve Theory American Accounting Association**, November 2017, 36 (4).

Aqueveque, C., ve Encina, C., “Corporate Behavior, Social Cynicism, And Their Effect On Individuals’ Perceptions Of The Company.”, **Journal of Business Ethics**, 2010, 91(2), 311-324.

Argyris, C, **Integrating The Individual And The Organization**, Transaction Publishers, 1972.

Arslantaş, C. C., ve Pekdemir, “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Bağlamındaki İlişkileri Belirlemeye Dair Görgül Bir Araştırma”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007, 262.

Aryee, S., Budhwar, P. S. ve Chen, Z. X., “Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model”, **Journal of Organizational Behavior**, 2002, (23), 267–285

Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., ve Debrah, Y. A., “Antecedents and Outcomes Of Abusive Supervision: Test of a Trickle-Down Model.”, **Journal of Applied Psychology**, 2007, 92(1), 191.

Avci, N., ve Küçükusta, D., “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Bağlamındaki İlişki.” **Anatolia Turizm Arastirmalari Dergisi**, 2009, 20(1).

Avşaroğlu, S., Deniz, M. E., ve Kahraman, A., “Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (2005), Sayı: (14), s. 115-129.

Ayoko, O. B., Callan, V. J., ve Härtel, C. E., “Workplace Conflict, Bullying, And Counterproductive Behaviors.”, **The International Journal of Organizational Analysis**, 2003, 11(4), 283-301.

Bakker, Erik De., “Integrity And Cynicism: Possibilities And Constrains Of Moral Communications”, **Journal of Agricultural and Environmental Ethics**, 2007, 20, 119- 136.

Berry, C. M., Carpenter, N. C., ve Barratt, C. L., “Do Other-Reports of Counterproductive Work Behavior Provide an Incremental Contribution Over Self-Reports? A Meta-Analytic Comparison”, **Journal of Applied Psychology**, 2012, 97(3), 613.

Berry, C.M., D.S. Ones, P.R. Sackett, “Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Meta-Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, 2007, 92(2), 410-424. doi: 10.1037/0021-9010.92.2.410.

Bibi, Z., Karim, J., ve ud Din, S., “Workplace Incivility and Counterproductive Work Behavior, Moderating Role of Emotional İntelligence.” **Pakistan Journal of Psychological Research**, 2013, 28(2).

Bildik, B., “Liderlik Tarzları, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi” Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2009.

Blanchard, A. L., ve Henle, C. A. “**Correlates Of Different Forms of Cberlo-afing: The Role Of Norms and External Locus Of Control.**” *Computers in Human Behavior*, 2008, 24(3), 1067-1084.

Bolat, O. İ., ve Bolat, T. “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatan-
daşlık Davranışı İlişkisi.”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2008, 11(19), 75-94.

Bolton, L. R., Becker, L. K., ve Barber, L. K., “**Big Five Trait Predictors of Differential Counterproductive Work Behavior Dimensions.**”, *Personality and Individual Differences*, 2010, 49(5), 537-541.

Bommer, W. H., Rich, G. A., ve Rubin, R. S., “Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects Of Transformational Leader Behavior On Employee Cynicism About Organizational Change.”, **Journal of Organizational Behavior**, 2005, 26(7), 733-753.

Bowling, N. A. Ve Beehr, T. A., “Workplace Harassment From The Victim’s Perspective: A Theoretical Model And Meta-Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, 2006, 91, 998–1012.

Bowling, N. A., Burns, G. N., Stewart, S. M., ve Gruys, M. L., “Conscientiousness And Agreeableness As Moderators Of The Relationship Between Neuroticism And Counterproductive Work Behaviors: A Constructive Replication.”, **International Journal of Selection and Assessment**, 2011, 19(3), 320-330.

Bozkurt, S., “İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, 2011, 22(70), 36-62.

Börü, D. E., Murat, G., “Örgütlerdeki Narsisistik Liderlik Ve Makyavelist Liderlik Sinizmi Etkiliyor Mu?”, **18. Uluslararası İşletmecilik Kongresi**, (2019). s.2067

Börü, D. ve. Murat, G., “Çalışanların Yöneticilerine İlişkin Algıladıkları Psiko-pati Özelliklerinin Sergiledikleri Sinik Davranışlar Üzerindeki Etkisi”, **Öneri Dergisi**, 2019, 14(51), 128-146.

Börü, D. Murat, G., “Karanlık Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi”, **Örgütsel Davranış Kongresi**, (2017).

Börü, D ve Güneşer, B., “Algılanan Örgütsel Destek Ve Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi Ve Güvenin Rolü”, **Öneri Dergisi**, 2006, 7(25), 43-58.

Börü., D. ve Güneşer, B., “Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini İle İlişkisi Ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2005, 23(1), 135-156.

Brandes, P., Castro, S., James, M. S. L., Martinez, A., Matherly, T., Ferris, G., Hochwarter, W., “The Interactive Effects of Job Insecurity and Organizational

Cynicism on Work Effort Following a Layoff”, **Journal of Leadership ve Organizational Studies**, 2008, 14(3), 233- 240.

Brown, Michelle, Cregan, Christina, “Organizational Change Cynicism, The Role Of Employee Involvement”, **Human Resource Management**. Vol, 47, No, 4, (2008). ss: 667-686

Bunting M. **Willing Slaves, How The Overwork Culture Is Ruling Our Lives**. London: Harper Collins, 2004.

Byrne, Z.S., Hochwarter, W.A., “Perceived Organizational Support and Performance Relationships Across Levels of Organizational Cynicism”, **Journal of Managerial Psychology**, 2008, Sayı: 23(1), s. 54-72.

Cartwright S. and Holmes N., “The Meaning of Work: the Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism”, **Human Resource Management Review**, 2006, 16, 199–208.

Chiaburu, Dan S.; Peng, Ann Chunyan; Oh, In-Sue; Banks, George C.; Lomeli, Laura C., “Antecedents and Consequences of Employee Organizational Cynicism: A Meta-Analysis”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 83, 2013, 181-197.

Cihangiroğlu, N. Yılmaz A., “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi.”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2010, s.195-213.

Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E., “The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis”. **Organizational Behaviour and Human Decision Process**, 2001, (86- 2):278–32

Colbert, A. E., Mount, M. K., Witt, L. A., Harter, J. K. Ve Barrick, M. R., “Interactive Effects of Personality and Perceptions of the Work Situation on Workplace Deviance”, **Journal of Applied Psychology**, 2004, 89 (4), 599-609.

Cole, M.S., Brunch, H. and Vogel, B., “Emotion as Mediators of the Relations Between Perceived Supervision Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism”, **Journal of Organizational Behavior**, 2006, 27, , 463-484.

Cook, W. W., ve Medley, D. M., “Proposed Hostility and Pharisaic-Virtue Scales for the MMPI.”, **Journal of Applied Psychology**, 1954, 38(6), 414.

Cummings, T. G., ve Worley, C. G. **Organization Development and Change**. 5. Edition. Minneapolis MS., West Publishing Company, 1993.

Çakar, N. D., ve Ceylan, A. **İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri**, 2005.

Çakıcı, A., “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma” **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2008, 17(1), 117-134. ss.

Çakıcı, A.; “Örgütlerde Sinizm: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 16 (1), 2007, s.145- 162.

Çavuşoğlu, S., ve Köse, S., “Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Davranışına Etkisi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2016, 18(1), 115-146.

Çekmecelioğlu, H. G., “Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, **CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2005, 6(2).

Çelik, M. “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2007.

Çetin, M. Ö., **Organizational Culture and Organizational Commitment**, Ankara, Nobel Publications, 2004.

Çetin, Ölçüm M., **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Ankara, Nobel Yayınları, 2004.

Çevrimiçi, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/cynicism>

Dean, J. W., Brandes, P., ve Dharwadkar, R., “Organizational Cynicism”, **Academy of Management review**, 1998, 23(2), 341-352.

Delken, M., “Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers.”, Unpublished Master Thesis, University of Maastricht, (2004).

Demir, M., “Algılanan Adalette Örgütsel Sinizm Davranışının Kariyer Beklentisine Etkisi”, **11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kuşadası, (2010). 577-589.

Dündar, G., ve Acar, A., “İşyerinde Psikolojik Yıldırmaya (mobbing) maruz Kalma Kıklığı ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 2008, 37(2), 111-120.

Eaton, J. A., “A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism”, Unpublished Doctoral Dissertation, Graduate Program in Psychology, York University, (2000).

Eisinger, Robert M., “Questioning Cynicism.”, **Society**, 2000, 37(5): 55-60.

Eisenberger, R. Aselage, J., Sucharski, I. L., Jones, J. R., “Perceived Organizational Support”, içerisinde J. Coyle-Shapiro, L. Shore, ve S. Taylor, ve L. 182 Tetrick (Ed.). “The Employment Relationship: “Examining Psychological and Contextual Perspectives”, **Oxford University Yayıncılık**, 2004, s. 206-225

Ela, G.M.Badr Eldin Abouel (2011).The Impact of Organization Cynism on Organization Commitment and Job Salistfaction. [https://www. researchgate.net/publication/308803938](https://www.researchgate.net/publication/308803938)

Erdost, E. vd., “Örgütsel Sinizm Kavramı İle İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi”, **XV. Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Sakarya Üniversitesi, 2007.

Eren, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 9.bs., Beta, İstanbul, 2008,

Erkmen, T., ve Esen, E., “Örgütsel Erdemlilik Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması/Adaptation of the Organizational Virtuousness Scale: Validity and Reliability Studies”, **Business and Economics Research Journal**, 2012, 3(4), 107.

Eroğlu, A. H.; O. Adıgüzel; U. C. Öztürk; “Sinizm Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 16 (2), 2011, s.97-124.

Evans, W. R., Goodman, J. M., ve Davis, W. D., “The Impact of Perceived Corporate Citizenship on Organizational Cynicism, OCB, and Employee Deviance.”, **Human Performance**, 2011, 24, 79-97.

Feldman, D.C., “The Dilbert Syndrome: How Employee Cynicism About Ineffective Management is Changing the Nature of Careers in Organizations”, **American Behavioral Scientist**, 2000, 43(48), 1286-1300.

Feldman, M. S., “Organizational Routines As a Source of Continuous Change”, **Organization Science**, 2000, 11(6), 611-629.

Fida, R., Barbaranelli, C., Farnese, M. L., Paciello, M. ve Tramontano, C., “Yes, I Can”: The Protective Role of Personal Self-Efficacy in Hindering 230 Counterproductive Work Behavior Under Stressful Conditions, Anxiety, Stress and Coping”, 2015, 28(5), 479-499. doi:10.1080/10615806.2014.969718

Fida, R., Paciello, M., “Tramontano, C., Fontaine, R. G., Barbaranelli, C., ve Farnese, M. L., “An Integrative Approach to Understanding Counterproductive

Work Behavior: The Roles of Stressors, Negative Emotions, and Moral Disengagement”, **Journal of Business Ethics**, (2015). 130(1), 131-144.

Fox, S., P.E. Spector, “A Model of Work Frustration–Aggression”, **Journal of Organizational Behavior**, 1999, 20(6), 915-931. doi: 10.1002/(sici)1099-1379(199911)20:63.0.co;2-6.

Fox, Suzy; Spector, Paul E., "A Model of Work Frustration-Aggression". **Journal of Organizational Behavior**, 1999, 20 (6): 915–31.

Geiger, M.A., Cooper, S.M., and Boyle, E.J., “Internal Control Components: Did COSO get it right?” **The CPA Journal**, 2004, (74:1), January pp. 28-31.

Goldner, F. H., Ritti, R. R., ve Ference, T. P., “The Production of Cynical Knowledge in Organizations”, **American Sociological Review**, 1977, 539-551.

Greenberg, J., “A Taxonomy of Organizational Justice Theories.”, **Academy of Management Review**, 1987, 12(1), 9-22.

Greenberg, J., “Studying Organizational Justice Cross-Culturally: Fundamental Challenges”, **International Journal of Conflict Management**, 2001, 12(4), 365-375.

Greenberg, J., “Who Stole The Money, and When? Individual and Situational Determinants of Employee Theft,” **Organisational Behaviour and Human Decision Processes**, 2002, (89), Sep, pp. 985- 1003.

Gruys M. L.,ve Sackett, P. R., “Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior”, **International Journal of Selection and Assessment**, 2003,11(1),s.30-42

Gruys, M. L., ve Sackett, P. R., “Investigating The Dimensionality of Counterproductive Work Behavior”, **International Journal of Selection and Assessment**, 2003, 11(1), 30-42.

Guastello, S., Rieke, M., Guastello, D. ve Billings, S., “A Study of Cynicism, Personality And Work Values”, **The Journal of Psychology**, 30 Temmuz 1991, 126 (1), 37-48.

Gürkan, G. Ç., Tükeltürk, Ş. A., ve Küçükaltan, D., “The Mediating Role of Supervisor Support in the Effect of Person-Organization Fit on Job Satisfaction in Hospitality Enterprises¹”, **Journal of Tourism and Hospitality Management**, 2015, 3(2), 15-37.

Hançerlioğlu, O., **Düşünce Tarihi**, İstanbul, Remzi Kitapevi, 1999.

Harris, L. C., ve Ogbonna, E., “Exploring Service Sabotage: The Antecedents, Types and Consequences of Frontline, Deviant, Antiservice Behaviors.”, **Journal of Service Research**, 2002, 4(3), 163-183.

Hatipoğlu, Z., ve DüNDAR, G. İ., “Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin X ve Y Kuşaklarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi”, **Yorum Yönetim Yöntem Uluslararası Yönetim Ekonomi ve Felsefe Dergisi**, 2014, 6(2), 43-56.

Helvacı, M. A., ve Çetin, A., “İlköğretim Okullarında Görev Sağlayan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği)”, **Turkish Studies**, 2012, 7(3), 1475-1497.

Henle, C. A., “Predicting Workplace Deviance From The Interaction Between Organizational Justice And Personality”, **Journal of Managerial Issues**, 2005, 17 (2): 247-263.

Holmes, S.A., Langford, M., Welch, O. J., and Welch, S. T. “Associations Between Internal Controls and Organisational Citizenship Behaviour,” **Journal of Managerial Issues**, (14:1), Spring 2002, pp. 85-99.

Holtfreter, K., “Fraud in US Organisations: An Examination of Control Mechanism,” **Journal of Financial Crime** (12:1), August 2004, pp. 88-94.

Huang Xu, Van De Vliert Evert and Van Der Vegt Gebren, “Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-Nationally”, **Management and Organization Review**, Vol. 1, No. 3, November, 2005, pp. 459-482

Hystad, S. W., Mearns, K. J. and Eid, J., “Moral Disengagement as a Mechanism Between Perceptions of Organisational Injustice and Deviant Work Behaviours”, **Safety Science**, 2014, 68, 138-145.

Instone, K., **Counterproductive Work Behaviour**, White paper, 2012.

Işık, O., Uğurluoğlu, Ö., ve Akbolat, M., “Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Düşüncelerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi.”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2012, 13 (2) 254 - 265

James, M. S., “Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of The Potential Positive and Negative Effects on School Systems”, Doctoral Dissertation, Florida State University, 2005.

Johnson Jonathan L., O'leary-Kelly, Anne M., “The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal”, **Journal of Organizational Behavior**, 2003, 24, 627-647.

Jones, D. A., “Getting Even With one’s Supervisor And One’s Organization: Relationships Among Types of Injustice, Desires for Revenge, And Counterproductive Work Behaviors”, **Journal of Organizational Behavior**, 2009, 30 (4): 525-542

Kaifi, B. A., ve Noori, S. A., **Organizational Management: A Study on Middle Managers, Gender, and Emotional Intelligence Levels**, 2010.

Kalağan, G., “Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Düşünceleri ile Örgütsel Sinizm Tavırları Bağlamındaki İlişki”, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, 2009.

Kalağan, G. ve Güzeller, C. O., “Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi.” **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2010, 27, 83-97

Karacaoğlu, K., İnce, F., “Brandes, Dharwadkar ve Dean’in Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği,” **Business and Economics Research Journal**, Volume 3, 2012, sayı: 3, s: 79-89.

Karavardar, G., “Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi/The Impact Of Organizational Justice On Job Satisfaction, Organizational Commitment And Turnover Intention.”, **International Journal of Management Economics ve Business**, 2015, 11(26), 139.

Keashly, L., ve Harvey, S., **Emotional Abuse in the Workplace**, 2005.

Keashly, L., S. Harvey, “Emotional Abuse in the Workplace”, İçinde Fox, S., P.E. Spector (Ed), Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets, **American Psychological Association**, 2005, 201-235,

Keyes, D., **Seeing Through Cynicism: A Reconsideration of the Power of Suspicion**. USA Intervarsity, 2006.

Khan, H., “Deterring Cynicism to Regain American Competitiveness.”, In *Competition Forum*, 4(1), 48. **American Society for Competitiveness**, 2006, January.

Khan, A. K., Quratulain, S. ve Crawshaw, J. R., “The Mediating Role Of Discrete Emotions in The Relationship Between İnjustice And Counterproductive Work Behaviors: A Study in Pakistan”, **Journal of Business Psychology**, 2013, 28 (1): 49-61.

Klotz, A. C., ve Bolino, M. C., “Citizenship and Counterproductive Work Behavior: A Moral Licensing View”, **Academy of Management Review**, 2013, 38(2), 292-306.

Krischer, M. M., Penney, L. M., ve Hunter, E. M. "Can Counterproductive Work Behaviors be Productive? CWB as Emotion-Focused Coping", **Journal of Occupational Health Psychology**, 2010, 15(2), 154.

Kulas, J.T., McInnerney, J.E., Frautschy deMuth, R., and Jadwinski, V., "Employee Satisfaction and Theft: Testing Climate Perceptions as a Mediator," **The Journal of Psychology**, 2007, (141:4), pp. 389- 401.

Kwok, S. H., ve Gao, S., "Attitude Towards Knowledge Sharing Behavior." **The Journal Of Computer Information Systems**, 2005, 46(2), 45.

Lau V. C. S., Au W. T., Ho J. M. C., "A Qualitative and Quantitative Review of Antecedents of Counterproductive Behavior in Organizations", **Journal of Business and Psychology**, 2003, 18(1), 73-99

Le Roy, J., Bastounis, M. ve Minibas-Poussard, J., Interactional Justice And Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Role of Negative Emotions. **Social Behavior and Personality**, 2012, 40 (8): 1341-1356.

Marcus, B., ve Schuler, H., "Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: a General Perspective", **Journal of Applied Psychology**, 2004,89(4), 647.

Martinko, M. J., Gundlach, M. J., ve Douglas, S. C., "Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective.", **International Journal of Selection and Assessment**, 2002, 10(1-2), 36-50.

Meier, L. L., ve Spector, P. E., "Reciprocal Effects of Work Stressors and Counterproductive Work Behavior: A Five-Wave Longitudinal Study.", **Journal of Applied Psychology**, 2013, 98(3), 529.

Mert. S.İ.,Gürbüz,S., "Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma", **Amme İdaresi Dergisi**, 2009, Cilt:42 Sayı:3 Eylül. 117-139.

Milliken, R., Morrison, E., Hewlin, P., “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why.” **Journal of Management Studies**, 2003, 40(6), 1453–76. ss.

Miles, D. E., Borman, W. E., Spector, P. E., ve Fox, S., “Building an Integrative Model of Extra Role Work Behaviors: A Comparison of Counterproductive Work Behavior With Organizational Citizenship Behavior”, **International Journal of Selection and Assessment**, 2002, 10(1-2), 51-57.

Milliken, F. J., Morrison, E. W., ve Hewlin, P. F., “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees dont Communicate Upward and Why”, **Journal of Management Studies**, 2003, 40(6), pp. 1453-1476.

Mirvis, P. H., ve Kanter, D. L., “Combatting Cynicism in The Workplace.”, **Global Business and Organizational Excellence**, 1989, 8(4), 377-394.

Mirvis, P. H., ve Kanter, D. L., “**Beyond Demography: A Psychographic Profile of The Workforce**”, Human Resource Management, 1991, 30(1), 45-68.

Morrison, E. W. ve Milliken, F. J., “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World”, **Academy of Management Review**, 2000, 25(4), 706- 725.

Morrison, E. W.; F. J. Milliken; “Speaking up, Remaining Silent: The DynanMcs of Voice and Silence in Organizations”, **Journal of Management Studies**, Vol: 40 (6) September 2003, pp.1353-1358.

Moorman, R. H., Blakely, G. L., ve Niehoff, B. P., “Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship Between Procedural Justice And Organizational Citizenship Behavior?”, **Academy of Management Journal**, 1998, Sayı:41(3), 351-357.

Nafei, W. A., "The Effects of Organizational Cynicism on Job Attitudes an Empirical Study on Teaching Hospitals in Egypt", **International Business Research**, 2013, 6(7), 52.

Nafei, Wageeh A. ve Kaifi, Belal A., "The Impact of Organizational Cynicism on Organizational Commitment: An Applied Study on Teaching Hospitals in Egypt", **European Journal of Business and Management**, 2013, 5(12), 131-147.

Naus, A.J.A.M., "Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization", Dissertation of Doctor of Dissertation, Maastricht University, Maastricht, 2007.

Naus, F., Van Iterson, A., ve Roe, R., "Organizational Cynicism: Extending the Exit, Voice, Loyalty, And Neglect Model of Employees' Responses to Adverse Conditions in The Workplace", **Human Relations**, 2007, 60(5), 683-718.

Neuman, J. H. ve Baron, R. A., "Aggression in the Workplace: A Sociopsychological Perspective", İçinde S. Fox ve P. E. Spector (Ed), "Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets", **American Psychological Association**, Washington, DC, US (2005). (ss. 13-40).

O'Leary, C., Iselin, E., and Sharma, D., "The Relative Effects of Elements of Internal Control on Auditor's Evaluations of Internal Control," **Pacific Accounting Review** (18:2), December 2006, pp. 69-94.

Organ, D.W., "Organizational Citizenship Behaviour: It's Construct Cleanup Time", **Journal Of Human Performance**, 1997, 10(2), 85-92.

Organ, D.W. ve Ryan, K., "A Meta-Analytic Review Of Attitudinal And Dispositional Predictors and Organizational Citizenship Behaviour", **Journal Of Personnel Psychology**, 1995, 48, 775-802.

Organ, D.W., P.M. Podsakoff ve S.B. MacKenzie, **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences**, Sage Publications Inc, 2006.

Öcel, “Üretim Karşısı İş Davranışları Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlilik” **Türk Psikoloji Yazıları**, 2010, 18-26.

Öğüt, A., Kaplan, M., ve Biçkes, D. M., “Düşüncelerin Örgütsel Adalet ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Örneğinde Bir Analizi”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2009, 21-23.

Özçelik A.O., "Turizmde İnsan Kaynakları Yönetimi", Sarıkamış Kış Turizmi Çalıştayı, KARS, 16-17 Mart 2017, ss..97

Özdevecioğlu, M., “Düşüncelerin Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Dair Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2003, (21).

Özgener, Ş., Öğüt, A., Kaplan, M., **İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar**, İlke Yayınevi, Ankara, 2008.

Özkalp, E., Kirel, Ç., **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını, 2001.

Özler, Derya E. ve Atalay, Ceren G., “A Research To Determine The Relationship Between Organizational Cynicism And Burnout Levels Of Employees In Health Sector”, **Business and Management Review**, 2011, S. 1(4),s.26-38.

Özler, E. D. ve Atalay, G. C., “A Research to Determine the Relationship Between Organizational Cynicism and Organizational Citizenship Behavior in Health Sector”, Department of Business Administration, Dumlupınar University, **European Journal of Social Sciences**, 2012, c. 34, s.3, ss. 416-429.

Pate, J., Martin, G., ve Staines, H., “Exploring the Relationship Between Psychological Contracts and Organizational Change: a Process Model and Case Study Evidence”, **Strategic Change**, 2000, 9(8), 481.

Paul R. Sackett, Cynthia J. De Vore “İşyerinde Amaç Karşıtı Davranışlar”, **Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı**. 1. Cilt Personel Psikolojisi, Editörler: Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesvaran, İstanbul, Literatür Yayınları, 2009, 179-180.

Pelit, N., Pelit E., **Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm**, 1.Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, 2014.

Penney, L. M., ve Spector, P. E., “Job Stress, Incivility, and Counterproductive Work Behavior (CWB): The Moderating Role of Negative Affectivity”, “Occupational and Organizational Psychology and Behavior”, **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial**, 2005, 26(7), 777-796.

Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., “Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, 2009, Vol. 94, No. 1, s: 122-141.

Poole, W. L. “Organizational Justice as a Framework For Understanding Union-Management Relations in Education”, **Canadian Journal of Education**, 2007, 30(3), 725.

Poyraz, K., Kara, H., ve Cetin, A. S., “A Study Into the Impact of Organizational Behavior, Organizational Justice Perceptions.” **Suleyman Demirel University Journal of Social Science Institute**, 2009, 9(1), 71-91.

Qian, Y. A., ve Daniels, T. D., “A Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change”, **Corporate Communication: An International Journal**, 2008, 13 (3), 319–332.

Rae, K. and Subramaniam, N., “Quality of Internal Control Procedures: Antecedents and Moderating Effect on Organisational Justice and Employee Fraud,” **Managerial Auditing Journal**, (23:2), 2008, pp. 104- 124.

Ramshida, A. P., ve Manikandan, K., “Counterproductive Work Behavior, Organizational Culture and Organizational Commitment in Relation to Perceived Organizational Variables”, **ACADEMICIA: An International Multidisciplinary Research Journal**, 2013, 3(5), 29-43.

Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., ve Birjulin, A. “Organizational Politics And Organizational Support As Predictors Of Work Attitudes, Job Performance, And Organizational Citizenship Behavior”, “Occupational and Organizational Psychology and Behavior”, **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial**, 1999, Sayı: 20(2), s. 159-174.

Rayan, A, Aly, Nadia, Abdelgalel, A., “Organizational Cynicism and Counterproductive Work Behaviors: An Empirical Study” **European Journal of Business and Management**, ISSN, 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 Vol.10, 2018, No:27, 70-79

Reichers, A. E., Wanous, J. P., ve Austin, J. T., “Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change”, **The Academy of Management Executive**, 1997, 11(1), 48-59.

Rhoades, L., Eisenberger, R., ve Armeli, S., “Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support”, **Journal of Applied Psychology**, 2002, Sayı: 86(5), s. 825-836.

Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. “A Typology of Deviant Workplace Behaviors: Multidimensional Scaling Study”, **Academy of Management Journal**, 1995, 38, 555-572.

Rousseau, D. M., “Psychological and Implied Contracts in Organizations”, **Employee Rights and Responsibilities Journal**, 1989, 2, 121-139.

Rousseau, D. M., **Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements**, Newbury Park, CA, Sage, 1995.

Sackett, P. R., "The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships With Facets of Job Performance", **International Journal of Selection and Assessment**, 2002, 10 (1-2): 5-11.

Saunders, M. N. K.; Thornhill, A., "Trust and Mistrust in Organizations: An Exploration Using an Organizational Justice Framework", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 2004, 13 (4), Ss.493-515.

Schneider, B., ve Snyder, R. A., "Some Relationships Between Job Satisfaction and Organization Climate", **Journal of Applied Psychology**, 1975, Sayı: 60 (3), s. 318.

Sezgin, F. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Bakımından Kimi Çıkarımlar", **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2005, 25(1).

Shanock, L. R., ve Eisenberger, R., "When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance", **Journal of Applied Psychology**, 2006, Sayı: 91(3), s. 689

Smithikrai, C., "Moderating Effect of Situational Strength on the Relationship Between Personality Traits and Counterproductive Work Behaviour". **Asian Journal of Social Psychology**, 2008, 11 (4): 253-263.

Smithikrai, C., "Moderating Effect of Situational Strength on the Relationship Between Personality Traits and Counterproductive Work Behaviour", **Asian Journal of Social Psychology**, 2008, (4), 253.

Spector, P. E., ve Fox, S., **The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior**, 2005.

Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., ve Kessler, S. "The Dimensionality of Counterproductivity: Are all Counterproductive Behaviors Created Equal?.", **Journal of Vocational Behavior**, 2006, 68(3), 446-460.

Spector, P.E., Fox, S. ve Domagalski, T., Emotions, **Violence, and Counterproductive**, Work Behavior., Kelloway, E.K., Barling, J. ve Jr. Hurrell, J.J. (Eds), Handbook of Workplace Violence, Sage Publications, 2005.

Spector, P.E., S. Fox, "An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior: Some Parallels between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior", **Human Resource Management Review**, 2002, 12(2), 269-292. doi: 10.1016/S1053-4822(02)00049-9.

Stanley, D. J., Meyer, J. P., ve Topolnytsky, L., "Employee Cynicism And Resistance to Organizational Change", **Journal of Business and Psychology**, 2005, 19(4), 429-459.

Stanley, David J., "Employee Cynicism And Resistance To Organizational Change", **Journal of Business and Psychology**, 2005, 19:4, 2005, 429-458.

Tangırala, S,ve Ramanujam, R., "Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Precedural Justice Climate", **Personnel Psychology**, 2008, 61, 37-68

Taşkıran, E., **Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki Etkileşim, Örgütsel Adaletin Rolü**, İstanbul, Beta Basım Yayın, 2011.

Thau, S., Bennett, R.J., Mitchell, M.S. ve Marrs, M.B., How Management Style Moderates the Relationship Between Abusive Supervision and Workplace Deviance: An Uncertainty Management Theory Perspective, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 2009, 108, 79-92

Thau, S., Crossley, C., Bennett, R. J., ve Sczesny, S., "The Relationship Between Trust, Attachment, and Antisocial Work Behaviors", **Human Relations**, 2007, 60(8), 1155-1179.

Thompson, R. C., Joseph, K. M., Bailey, L. L., Worley, J. A., ve Williams, C. A. “Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism”, **Civil Aero-medical Institute**, 2000, No. DOT/FAA/AM-00/14.

Tokgöz, N., ve Yılmaz, H., “Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama.”, **Dergisi Anadolu University Journal Of Social Sciences**, 2008, Cilt/Vol.:8- Sayı/No: 2 : 283–305.

Tucker, J. S., Sinclair, R. R., Mohr, C. D., Adler, A. B., Thomas, J. L., ve Salvi, A. D., “Stress and Counterproductive Work Behavior: Multiple Relationships Between Demands, Control, and Soldier Indiscipline Over Time.”, **Journal of Occupational Health Psychology**, 2009, 14(3), 257.

Turan Ş., “Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm Ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, 2011.

Tütüncü, Ö., ve Demir, M., **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi**, Seçkin Kitabevi, Eylül 2002.

Tüzüner, V. L. ve Gültaş, İ., “Verimlilik Karşısı İş Davranışlarının Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Bilişsel Yetenek ile İlişkisi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 2017, 46(1), 47-61.

Ünal, S., Karlıdağ, R., ve Yoloğlu, S., “Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşam Doyumu Düzeyleri İle İlişkisi”, **Klinik Psikiyatri**, 2001, Sayı: 4(2), s.113-118.

Urbany, J. E., “Inspiration and Cynicism in Values Statements”, **Journal of Business Ethics**, 2005, 62(2), 169-182.

Uysal, G., “Dimensions of American SHRM: Human Capital, HR Systems and Firm Performance.”, **Journal of US-China Public Administration**, 2013, 10(7), 720-726.

Vakola, M.; D. Bouradas; “Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation”, **Employee Relations**, 2005, Vol: 27 (4-5), pp.441-458

Van Scotter, J. R. and Motowidlo, S. J., “Interpersonal Facilitation and Job Dedication”, **Journal of Applied Psychology**, 1996, 81(5), 525-531.

Vance, R. J., Brooks, S. M., ve Tesluk, P. E. “Organizational Cynicism, Cynical Cultures, and Organizational Change”, **Unpublished Manuscript, Center for Applied Behavioral Sciences**, Pennsylvania State University, 1996.

Wanous, J.P., Reichers, A. E., and Austin, J. T., “Cynicism about Organizational Change Measurement, Antecedents, and Correlates”, **Group ve Organizational Management**, 2000, 25: 2, June, 132-53.

Wilkerson, J. M., Evans, W. R., ve Davis, W. D., “A Test of Coworkers Influence on Organizational Cynicism, Badmouthing, and Organizational Citizenship Behavior.” **Journal of Applied Social Psychology**, 2008, 38(9), 2273-2292.

Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., ve Seçkin, Z. “The Relationship Between Organizational Justice and Emotional Exhaustion: A Research on Manufacturing Industry Workers.”[Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Bağlamındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma]. **Karamanoglu Mehmetbey University Journal of Social and Economic Research**, 2009, 11(16), 83-99.

Ziegenfuss, D.E., “The Role of Control Environment in Reducing Local Government Fraud,” *Journal of Public Budgeting*, **Accounting ve Financial Management**, 2001, (13:3), , pp.312-324.

EKLER

Ek-1

Açıklama: Aşağıda örgütsel sinizm tutumları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti (X) ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız.		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
2.	Çalıştığım kurumun politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.					
3.	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duymam.					
4.	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.					
5.	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
6.	Çalıştığım kurumu, düşündükçe gerginlik yaşıyorum.					
7.	Çalıştığım kurumu, düşündükçe hiddetlenirim.					
8.	Çalıştığım kurumu, düşündükçe içimi bir endişe kaplar.					
9.	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, kurumda olup bitenler konusunda yakınmam.					
10.	Çalıştığım kurumdaki ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde konuşuruz.					
11.	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşmam.					
12.	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştirmem.					

Ek-2

	Mevcut işinizde aşağıda belirtilen durumların her birini ne kadar sıklıkla yaptınız.	Hiçbir zaman	Yılda bir veya iki kere	Ayda bir veya iki kere	Hafta bir veya iki kere	Her gün
1	İşyerinde hiç kimseyle dalga geçmem.	()	()	()	()	()
2	İşyerinde birilerine kırıcı sözler söylediğim olmuştur.	()	()	()	()	()
3	İşyerinde etnik, dini veya ırkçı söylemlerde pek bulunmam.	()	()	()	()	()
4	İşyerinde birilerine hakaret ettiğim pek olmamıştır.	()	()	()	()	()
5	İşyerinde birilerine arada kötü bir şakalar yaptığım olmuştur.	()	()	()	()	()
6	İşyerinde kaba davranışlar sergilediğim olmuştur.	()	()	()	()	()
7	İşyerinde bir kimseyi herkesin içinde utandırdığım olmuştur.	()	()	()	()	()
8	Bana ait olmayan işyerindeki bir eşyayı (araç, gereç mal) izinsiz aldığım olmuştur.	()	()	()	()	()
9	Gün içinde çalışırken hayal kurup, düşüncelere dalarak zaman geçirdiğim olmuştur.	()	()	()	()	()
10	İşyerindeki mola zamanlarına pek uyduğum söylenemez.	()	()	()	()	()
11	İşe izinsiz geç geldiğim olmuştur.	()	()	()	()	()
12	İş ortamını zaman zaman kirlettiğim oldu.	()	()	()	()	()
13	Yöneticimin talimatlarına uymayı bazen göz ardı edebilirim.	()	()	()	()	()
14	Bilinçli olarak, çalışmam gereken hızdan daha yavaş çalıştığım olmuştur.	()	()	()	()	()
15	İşyerinin özel bilgilerini, yetkisi olmayan insanlarla pek paylaşmam.	()	()	()	()	()
16	İşyerinde sigara içip veya alkol aldığım olmuştur.	()	()	()	()	()
17	Bazen işim için gerekenden daha az çaba sarf ettiğimi düşünüyorum.	()	()	()	()	()

Ek-3

Bu ölçekte insanların işleriyle ilgili tutumlarını yansıtan ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerin sizin açınızdan ne ölçüde doğru olduğunu uygun yanıt aralığına (X) işareti koyarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalışma programım adildir.					
2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.					
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, bu kurumdan elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
7. Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.					
8. Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.					
10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.					
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.					
14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdırlar.					
15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.					
16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler					
17. Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.					
18. Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					
20. Yöneticilerim işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.					

ÖZGEÇMİŞ

1961 yılında Sivas’da doğdu. Lisans öğrenimini 1986 yılında Anadolu Üniversitesi’nde, Yüksek Lisansını 1992 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde tamamlayarak, 1993 yılında Serbest Muhasebeci Mali Müşavir unvanını, 2007 yılında ise Yeminli Mali Müşavir unvanını almıştır.

25.05.1980 – 31.11.1986 tarihleri arasında kamu, 14.12.1986 – 31.07.2007 tarihleri arasında özel sektörde mali ve idari konularda üst düzey yöneticilik yapmıştır.

2007 yılından itibaren Yeminli Mali Müşavir olarak çalışmaktadır.